جامعة الجزائر

بن يوسف بن خدة

كلية العلوم السياسية والإعلام

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميّز

بين

القادة و المرؤوسين

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم

العلوم السياسية والعلاقات الدولية

فرع تنظيم سياسي وإداري

من إعداد الطالبة: **تحت إشراف:**

بلهادي سعيدة **أ.د. سرير عبد ا رابح**

أعضاء لجنة المناقشة

أعضاء لجنة المناقشة

- أ.د ضيف ا عقيلة .... رئيسا
- د.أحمد لشهب .... عضوا
- د. نورالدين حروش.. عضوا
- د. رابح عبدا سرير .... عضوا و مشرفا

2007-2008 م

1428 – 1429هـ

من خير ما نتأسس به من هدي القرآن الكريم:

- ﴿كُلُواْ وَٱشۡرَبُواْ مِن رِّزۡقِ ٱللَّهِ وَلَا تَعۡثَوۡاْ فِي ٱلۡأَرۡضِ مُفۡسِدِينَ ﴾ [البقرة: 60].
- ﴿وَقُل رَّبِّ زِدۡنِي عِلۡمٗا ﴾ [طه: 114].
- ﴿وَجَٰدِلۡهُم بِٱلَّتِي هِيَ أَحۡسَنُۚ ﴾ [النحل: 125].
- ﴿ٱعۡدِلُواْ هُوَ أَقۡرَبُ لِلتَّقۡوَىٰۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ﴾ [المائدة:8].

قال رسول ﷺ:

- "من اجتهد وأصاب فله أجران، ومن اجتهد وأخطأ فله أجر واحد"[1]
- ولقد أصاب ابن العماد الأصفهاني القائل:

إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابا في يومه إلا قال في غده:

لو غير هذا لكان أحسن

ولو قدم هذا لكان أفضل

ولو ترك هذا لكان أجمل

وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر

(1) - أخرجه البخاري رقم 6919 ، ومسلم رقم 1716 .

إهداء

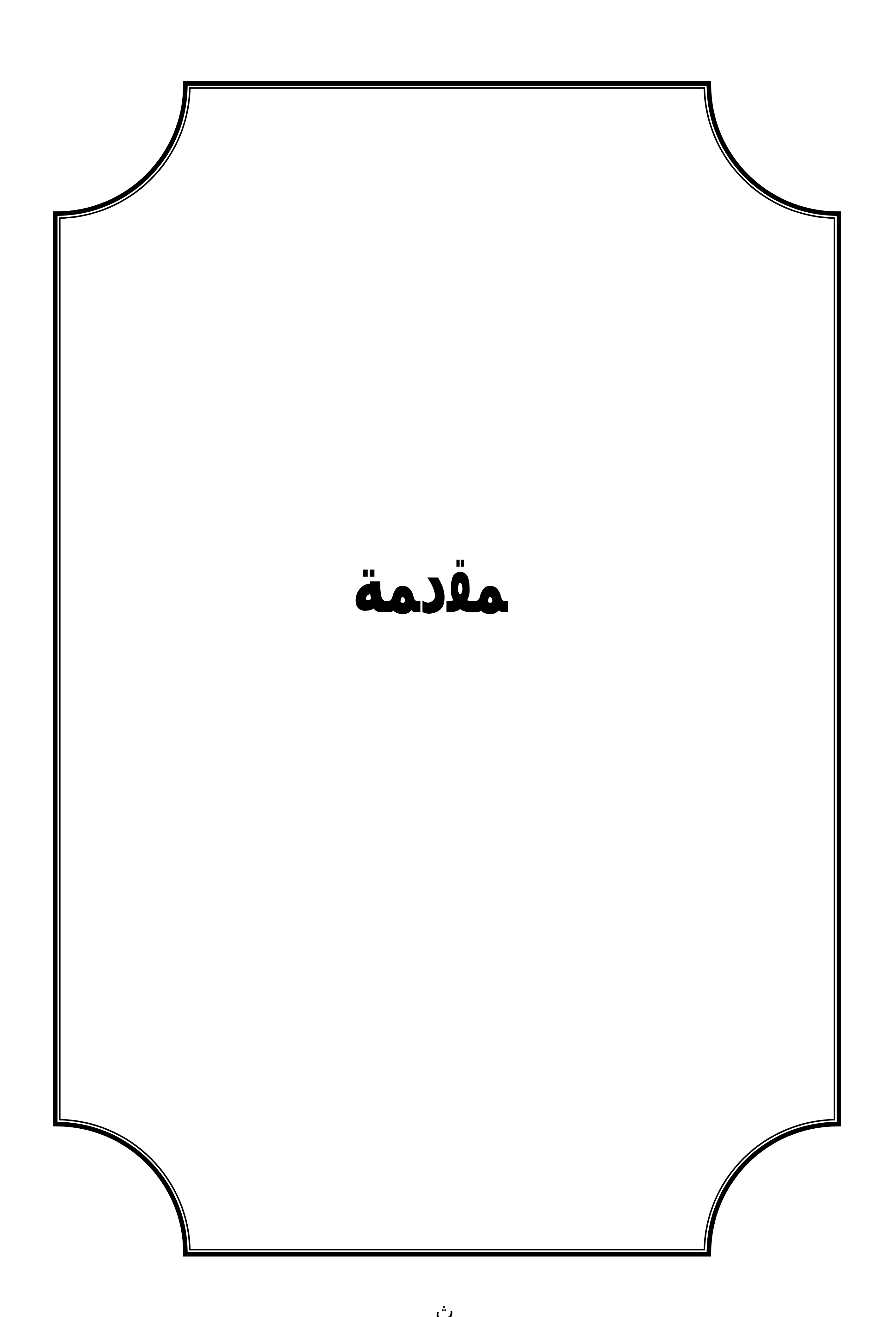
- إلى روح أبي الطاهرة، التي أضحت ذكرى، بعدما عملت على رعايتي وتكوين ذاتي بالحب والعمل، وأوصت أن يكون القلم والإتقان سلاح الغد المنتظر رحمه ا .
- إلى والدتي، أمي ودفئ الحنان، أستسمحها إن قصرت في زياراتي لها أثناء تحضير مذكرتي هذه. حفظها ا وأطال ا في عمرها.
- إلى زوجي بشير الذي كان مصدراً للثقة والصبر والشجاعة حفظه ا .
- إلى هبة ربي، ابني زياد زينة الحياة وضماد الجروح، نسمة لبهجة خاصة.
- إلى عائلتي كبيرها وصغيرها بالخصوص عبد الكريم وسامي، هادية وآمنة.
- إلى عائلة زوجي بالخصوص حماي وحماتي.
- إلى صديقاتي، نسرين، دليلة، تسعديت، عقيلة.
- إلى جميع من يعرفني من قريب أو من بعيد أهدي ثمرة عملي هذا.

سعيدة بلهادي

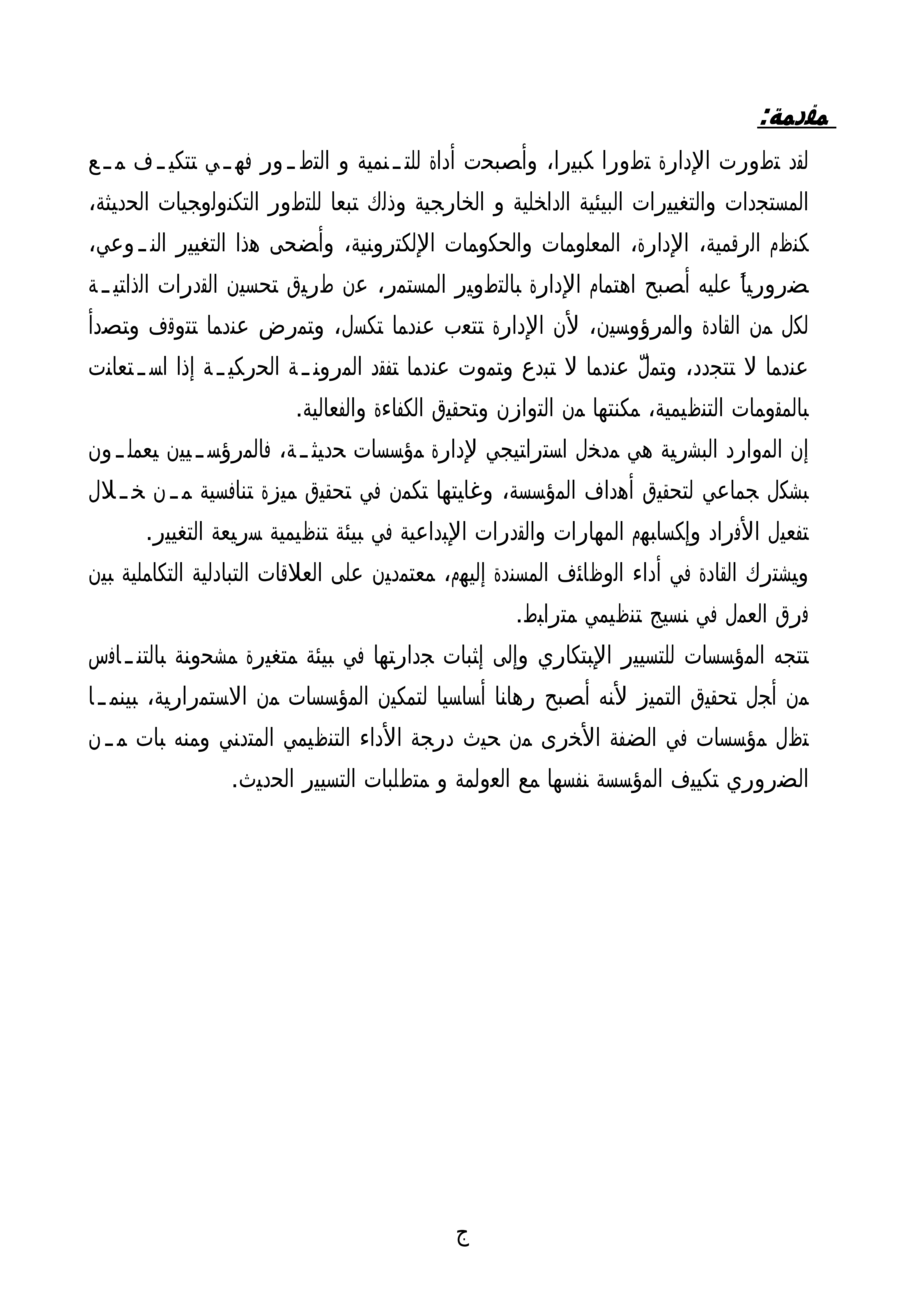
شكر وتقدير

أتوجه بالشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور سرير عبد ا ، الذي قبل على الإشراف علي ونصحني خلال مشوار تحضيري للمذكرة، كما لا أنسى أساتذتي الأعزاء، خاصة فرع التنظيم السياسي والإداري، وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور بارنب منصور، د.ضيف ا عقيلة، د.نايت عبد الكريم، د.مزوي محمد رضا والأستاذة دامية سكينة، دون تجاهل مساعدة الدكتور: نصر الدين قريش الذي ساهم في إنارة المذكرة وتسهيله لي الاتصال مع المعهد العالي للتسيير والتخطيط.

- أتوجه بالشكر لعمال مكتبة العلوم السياسية والعلاقات الدولية، خاصة قسم الاحتياط.
  - لعمال مكتبة بن مهيدي الفرع الثاني للعلوم السياسية والعلاقات الدولية.
  - لعمال مكتبة المدرسة الوطنية للإدارة.
  - لعمال المعهد العالي للتسيير والتخطيط.
  - لعمال المكتبة الوطنية بالحامة.



مقدمة



مقدمة:

لقد تطورت الإدارة تطورا كبيرا، وأصبحت أداة للتنمية و التطور فهي تتكيف مع المستجدات والتغييرات البيئية الداخلية و الخارجية وذلك تبعا للتطور التكنولوجيات الحديثة، كنظم الرقمية، الإدارة، المعلومات والحكومات الإلكترونية، وأضحى هذا التغيير النوعي، ضرورياً عليه أصبح اهتمام الإدارة بالتطوير المستمر، عن طريق تحسين القدرات الذاتية لكل من القادة والمرؤوسين، لأن الإدارة تتعب عندما تكسل، وتمرض عندما تتوقف وتصدأ عندما لا تتجدد، وتملّ عندما لا تبدع وتموت عندما تفقد المرونة الحركية إذا استعانت بالمقومات التنظيمية، مكنتها من التوازن وتحقيق الكفاءة والفعالية.

إن الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة مؤسسات حديثة، فالمرؤسيين يعملون بشكل جماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وغايتها تكمن في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تفعيل الأفراد وإكسابهم المهارات والقدرات الإبداعية في بيئة تنظيمية سريعة التغيير.

ويشترك القادة في أداء الوظائف المسندة إليهم، معتمدين على العلاقات التبادلية التكاملية بين فرق العمل في نسيج تنظيمي مترابط.

تتجه المؤسسات للتسيير الإبتكاري وإلى إثبات جدارتها في بيئة متغيرة مشحونة بالتنافس من أجل تحقيق التميز لأنه أصبح رهانا أساسيا لتمكين المؤسسات من الاستمرارية، بينما تظل مؤسسات في الضفة الأخرى من حيث درجة الأداء التنظيمي المتدني ومنه بات من الضروري تكييف المؤسسة نفسها مع العولمة و متطلبات التسيير الحديث.

***مبررات اختيار الموضوع:**

1- أهداف موضوعية: يعد هذا البحث المتناول، أحد أقطاب ومحاور الموارد البشرية؛ لأن القادة والمرؤوسين، هما الرأسمال الحقيقي للتنمية الإدارية؛ لذلك فالتغيير الإيجابي ينبغي أن يبدأ بالموارد البشرية وألا يقتصر فقط علـى تشخيـصات عياديـة، مخففـة للأمـراض البيروقراطية المنتشرة في الواقع الإداري، وإنما تقديم البـديل: الـرأس المـال البـشري والمعرفي من أجل تحدي كل من يقف أمام تنمية الإبداع الإداري.

2- أهداف عملية: إن المنظمة بيئة عملية، تتسم بالمرونة والحركية والتغيير، وينعدم فيها الثبات، كما تحكمها العديد من العوامل والمؤشرات والمتغيرات والتحديات.

3- أهداف ذاتية: إن نوع التخصص الذي درسه الباحث، قريب جدا من إدارة المنظمات، وعليه حرص على كتابة مذكرة الماجستير في هذا المجال، ليلاحظ ويقارن بين ما هو عملي ونظري أهو متجانس أم متنافر.

***إشكالية الدراسة:**

بينا سابقا أن هناك شرخا واضحا، بين منظمات كبرى ناجحة ومتميزة وبين منظمات تقليدية سيئة التسيير وفاشلة، والمناخ البيئي الدولي، أصبح لديه صيغٌ للأداء لا تتماشى مع ما هو تقليدي، وأصبح يقوم على تكنولوجيا المعلومات التي هيأت الإدارة الإلكترونية، وتحت مظلتها كافة صيغ الأداء الإلكتروني، وأصبحت تقوم على المشاركة الأوسع في المعلومات بين كافة المرؤوسين أفقيا ورأسيا.

وأضحى تحولا هائلا وسريعا في نظم الأعمال من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي إلى مجتمع تكنولوجي متسارع إلى مجتمع المعرفة الذي يقوم الأداء التنظيمي فيه على مزيج من تكنولوجيا المعلومات والإبداع وإدارة المعرفة.

إن التساؤل الجوهري لهذا الموضوع يكمن في تحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتحديد العلاقة بينهما في أسلوب استفهامي، فالأداء المتميز هو بمثابة المتغير المستقل والإبداع الإداري بمثابة المتغير التابع والعلاقة بينهما تربطها فواعل تكمن في القادة والمرؤوسين، إذ تنبع الإشكالية من أثر الأداء المتميز على فعالية التسيير في المؤسسة وعليه جاءت صياغة الإشكالية على النحو التالي:

ما هو أثر ثقافة الإبداع كنمط للتسيير الإبتكاري لدى القادة على مردودية و فعالية المؤسسة؟

ولتوضيح هذا الإشكال أكثر نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بثقافة الإبداع و التفكير الإبتكاري لدى القادة ؟
- ما هي المداخل والمقاربات المؤدية إلى ذلك ؟
- ما علاقة التفكير الإبتكاري بفعالية تسيير المؤسسة ؟
- أين الإدارة الجزائرية من هذه التطورات ؟وهل يدرك القادة والمديرين بحجم هذه التطورات ؟ وهل يخططون للتفاعل معها ؟

فرضيات الدراسة:

غالبا ما تتخذ الفرضيات أسلوب الإثبات أو النفي، ولقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات التالية:

1- لا معنى للإبداع في بيئة تنظيمية هشة لا تشجعه ولا تعتمد عليه.
2- الأداء المتميز يتطلب ثقافة تنظيمية عالية والتزام مهني وقوة الإرادة.
3- الوعي، المعرفة والتغيير يشكلون متغيرات للتنمية وتطوير الأداء في المؤسسة.
4- الأداء المتميز يتطلب المشاركة والتعاون الجماعي وتنمية روح الفريق ومنه تحقيق التحديث والتطور.

الفرضية المركزية:

إن الأداء المتميز يستدعي مشاركة القادة والمرؤوسين وفتح مجال للعمل الجماعي، ولكن هذا لا يكف وإنما يتطلب تغيير الأساليب التقليدية واستئصال الأمراض البيروقراطية، ولا يكون هذا بالوصفات العلاجية والعيادية وإنما بالتحول والتجديد، من منحنى الاتباع والجمود إلى منحنى التغيير والإبداع، من أجل تحقيق التنمية لمواجهة تحديات المعاصرة والوصول إلى الجودة الشاملة.

طبيعة الدراسة:

إن طبيعة الدراسة تندرج ضمن مواضيع حقل معرفي يدعى السلوك التنظيمي ويتخلله متغيرات مثل: القيادة، المرؤوسين، المنظمة، التغيير ويهتم بتطوير الذات والتنمية الشخصية وتحقيق الذات.[1]

---

[1]- مايكل ماتيسون وجون.إم إيفانسيفش، **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، تر: هشام عبد ا ، دار الأهلية للنشر والتوزيع ، الأردن، 1999، ص 65.

وللسلوك التنظيمي صلةٌ بجميع الفروع المعرفية ذات التوجهات الإنسانية التي تحاول الجمع بين العلم الأساسي والتوجه نحو التغيير. كما يهتم هذا الحقل بنماذج التعليم والتدريب وتقنيات تعديل السلوك وهو توجه يسير نحو الحتمية البيئية أكثر مما يتجه نحو تحقيق الذات.[1]

ويركز أيضا على الإنجاز والأداء والحوافز والتكيف الاجتماعي، وسلوك القائد، تصميم المهام، والاتصالات بين الأشخاص والبنية التنظيمية والتباينات والصراعات بين الأشخاص وبإيجاز:

يركز السلوك التنظيمي على السلوك البشري داخل المؤسسات ويستمد بنيته من عدة فروع المعرفة وأهمها علم النفس التنظيمي.[2]

الإطار النظري:

لقد ركز الباحث على عمليات الإدارة التي تمتد إلى ما هو أبعد من مجرد موضوع الفرد أو الجماعة والإحاطة بالأعمال والسلوكيات في المؤسسة وعلى كافة المستويات. وتتضمن إدارة السلوك على المستوى التنظيمي مواضيع القيادة، المرؤوسين، الحوافز، التدريب، تحسين الفعالية التنظيمية، الأداء المتميز، إدارة الجودة والأداء المتميز.

استخدم الباحث نظريات وأبحاث السلوك التنظيمي، كمساهمات إيجابية لإثراء الموضوع وطبيعة الدراسة معا، لهدف تفسير المعارف والمتغيرات بحيث يمكن للقادة استخدامها وتقديم اقتراحات وفرضيات يمكن استخدامها بشكل علمي لبحث العمليات الإدارية والسلوكية التنظيمية ولفهم ما يجري على صعيد المؤسسات وما يمكن فعله لتحسين الأداء.

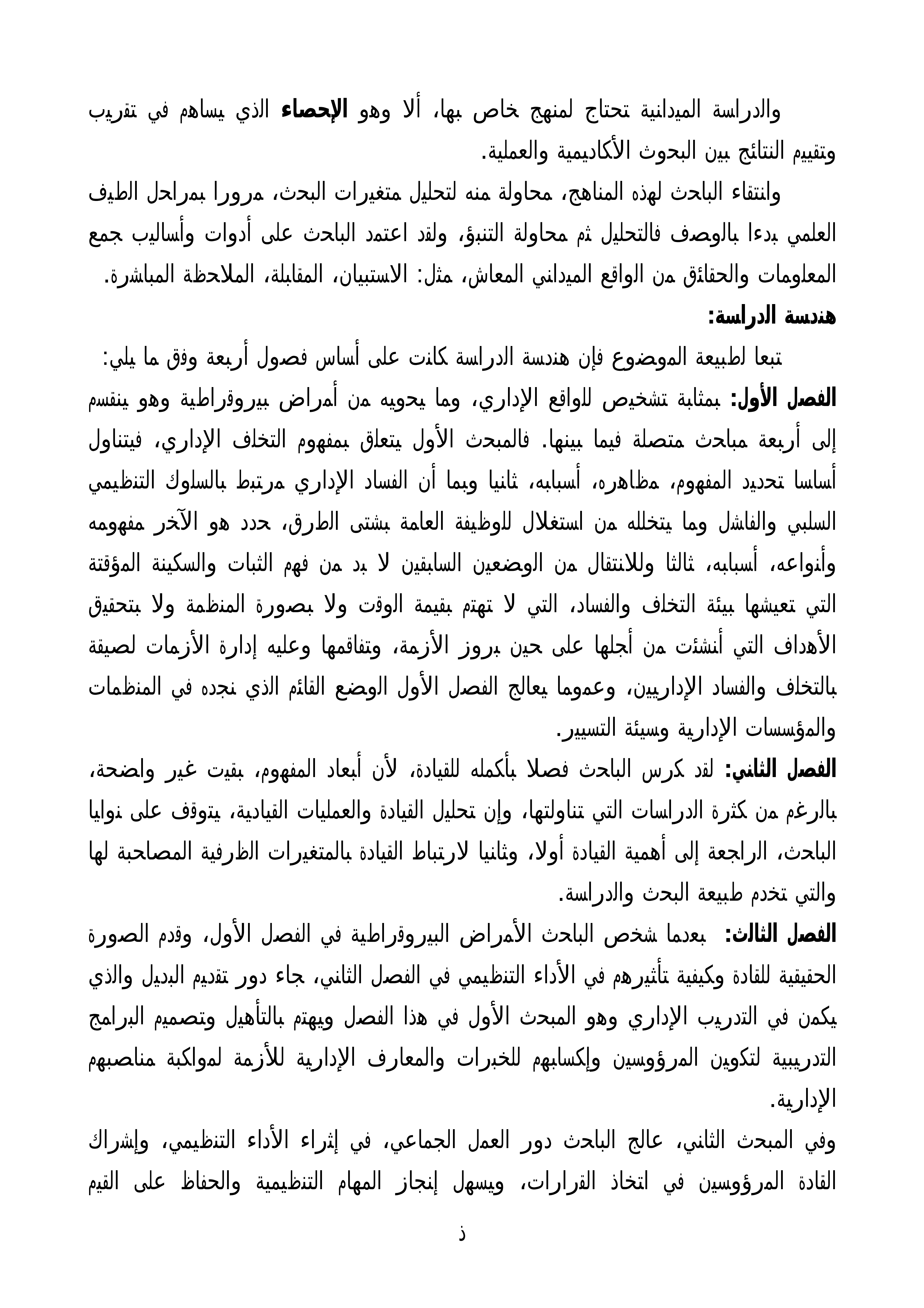
منهج الدراسة:

إن طبيعة البحث تدفع الباحث لاستخدام مناهج مختلفة باعتبار أن السلوك التنظيمي يعني بدراسة البشر، وهذه التركيبة متشابكة ومركبة، وعليه استخدم **المنهج الوصفي** لتفسير المشكلات الإدارية والتنظيمية والسلوكية وإزالة اللبس والغموض عن طرق وبرامج التدريب، كما استعان الباحث **بالمنهج المقارن** في مختلف محطاته، وهو ضروري لتوضيح ومقارنة بين ما هو أكاديمي وما هو ميداني.

---

[1] - مايكل ماتيسون وجون.إم إيفانسيفش، **المرجع السابق الذكر**، ص67.

[2] - المرجع نفسه، ص66.



والدراسة الميدانية تحتاج لمنهج خاص بها، ألا وهو **الإحصاء** الذي يساهم في تقريب وتقييم النتائج بين البحوث الأكاديمية والعملية.

وانتقاء الباحث لهذه المناهج، محاولة منه لتحليل متغيرات البحث، مرورا بمراحل الطيف العلمي بدءا بالوصف فالتحليل ثم محاولة التنبؤ، ولقد اعتمد الباحث على أدوات وأساليب جمع المعلومات والحقائق من الواقع الميداني المعاش، مثل: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة المباشرة.

هندسة الدراسة:

تبعا لطبيعة الموضوع فإن هندسة الدراسة كانت على أساس فصول أربعة وفق ما يلي:

الفصل الأول: بمثابة تشخيص للواقع الإداري، وما يحويه من أمراض بيروقراطية وهو ينقسم إلى أربعة مباحث متصلة فيما بينها. فالمبحث الأول يتعلق بمفهوم التخاف الإداري، فيتناول أساسا تحديد المفهوم، مظاهره، أسبابه، ثانيا وبما أن الفساد الإداري مرتبط بالسلوك التنظيمي السلبي والفاشل وما يتخلله من استغلال للوظيفة العامة بشتى الطرق، حدد هو الآخر مفهومه وأنواعه، أسبابه، ثالثا وللانتقال من الوضعين السابقين لا بد من فهم الثبات والسكينة المؤقتة التي تعيشها بيئة التخاف والفساد، التي لا تهتم بقيمة الوقت ولا بصورة المنظمة ولا بتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها على حين بروز الأزمة، وتفاقمها وعليه إدارة الأزمات لصيقة بالتخاف والفساد الإداريين، وعموما يعالج الفصل الأول الوضع القائم الذي نجده في المنظمات والمؤسسات الإدارية وسيئة التسيير.

الفصل الثاني: لقد كرس الباحث فصلا بأكمله للقيادة، لأن أبعاد المفهوم، بقيت غير واضحة، بالرغم من كثرة الدراسات التي تناولتها، وإن تحليل القيادة والعمليات القيادية، يتوقف على نوايا الباحث، الراجعة إلى أهمية القيادة أولا، وثانيا لارتباط القيادة بالمتغيرات الظرفية المصاحبة لها والتي تخدم طبيعة البحث والدراسة.

الفصل الثالث: بعدما شخص الباحث الأمراض البيروقراطية في الفصل الأول، وقدم الصورة الحقيقية للقادة وكيفية تأثيرهم في الأداء التنظيمي في الفصل الثاني، جاء دور تقديم البديل والذي يكمن في التدريب الإداري وهو المبحث الأول في هذا الفصل ويهتم بالتأهيل وتصميم البرامج التدريبية لتكوين المرؤوسين وإكسابهم للخبرات والمعارف الإدارية للأزمة لمواكبة مناصبهم الإدارية.

وفي المبحث الثاني، عالج الباحث دور العمل الجماعي، في إثراء الأداء التنظيمي، وإشراك القادة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويسهل إنجاز المهام التنظيمية والحفاظ على القيم

المركزية للمجموعة، والتغيير الإداري الذي أصبح من المشاغل الأساسية لقطاعي العام والخاص معا، أما فيما يخص المبحث الثالث الذي يكمن في دور التفكير الإبداعي في تطوير المؤسسات متعرضا لماهية الإبداع الإداري وأثره في مردودية المؤسسات وتحسين أدائها سعياً نحو التميز.

الفصل الرابع: والفصل الأخير، حاول الباحث دراسة طبيعة الأداء المتميز في الإدارة العامة الجزائرية عن طريق الرجوع إلى المحطات التاريخية البارزة في التاريخ السياسي والإداري الجزائري وتحديد الإطار القانوني والمؤسساتي للإدارة العمومية الجزائرية، ليلاحظ الباحث نصيب الإبداع والتنمية في القانون الجزائري، وبعدها حاول دراسة إنجازات الإدارة العمومية في تدريب والتشجيع والتحضير للإبداع وأصبح التغيير أسلوبا تقتدي به الشركات والمؤسسات الواعية بأهميته، فبعض الناس يقاومونه، وبعضهم يحتفظون بمفاتيحه، وبعضهم يقر بالحاجة إلى طرق جديدة لكنهم لا يعرفون كيف يبدءون. وغدا أسلوبا جديدا لتحقيق الآلام التي يمكن تجنبها، ويساهم في إطلاق المواهب والطاقات الجديدة والمبدعة، وفي المبحث الثالث في هذا الفصل، ركز الباحث على الإبداع الإداري، كأسلوب جديد لإحياء الإدارة المعاصرة وتلقيحها من الوباء المستعصي وإخراجها من الظلمات إلى نور العلم والمعرفة لتحقيق الأداء وأي نوع منه، "المتميز"، الذي يسهر على الخدمة المتميزة ذات الجودة والنوعية.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الجودة الشاملة: مفهوم طرحه Joseph M. Juran جوزاف م.جوران وإدواردز ديمنج W Edwards Deming في الخمسينات والستينات من القرن الماضي واجتاح اليابان 1969م حيث قام بتطبيق هذا النظام دون أي مشاكل على نطاق واسع باستحداث نظام تأكيد الجودة Assurance System Quality وهي تمثل فلسفة خاصة تظهر من خلال مجموعة من المبادئ الإرشادية التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين ويتم ذلك من خلال ترشيد وتعظيم استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة للوفاء باحتياجات من أجل تحقيق الأهداف وبقاء واستمرار المنظمة.[1]

- "هي تحول جذري في الممارسات الإدارية التقليدية لمختلف أوجه الأنشطة"

---

[1] - زينب أ د عزيز حس ، **التحديات ا عاصرة للإدارة العربية**، ا نظمة العربية للتنمية الإدارية، تقرير 2006، ص275.

- "هي خلق ثقافة متميزة في الأداء... حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر لتحقيق الأهداف"[1]

وعواملها:

1) النظم، 2)القيادة والالتزام، 3) التدريب، 4) التغيير عن طريق الأفراد.

***التخطيط الاستراتيجي**: وهو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة، ويقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام للمعلومات وصنع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية، وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة بهدف استكشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط الضعف وخلق الفرص التسويقية وتوظيف نقاط قوة المنظمة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها وذلك بتقديم الخدمات في عالم سريع التغير.[2]

***إعادة الهندسة(الهندرة):** وهي تعني بتحليل وإعادة بناء المنظمة وعملياتها الرئيسية واستخدام التفكير الابتكاري والإبداعي لتصميم جيد ومتميز للعمليات من أجل تحقيق تحسين جوهري في مجالات أداء المنظمة مثل خفض المراحل، الزمن وتكلفة العمليات وزيادة القيمة المضافة والسرعة والارتقاء بمستوى الخدمة.[(3)]

وهي أيضا :"أن نبدأ من جديد باختراع سبل جديدة مواكبة، وهي أن نترك جانبا كثيرا من المناهج القديمة التي تأسس عليها الأداء السابق والبدء في التفكير وإعادة التفكير في طرق وبدائل متعددة يمكن أن تدير بها الشركة، تحت ظل أسس إعادة هندسة الشركات.[4]

***إدارة المعرفة:** المعرفة بالحقائق والطرق والأساليب والمبادئ التراكمية المصنفة، أي: ما نطلق عليه جسد المعرفة« Body of Knowledge» والتي يمكن تنسيقها والحصول عليها في شكل كتب وأبحاث ومعادلات وبرمجيات، وهذا المنظور ينطلق من النظر إلى المعرفة باعتبارها شيئاً يمكن تخزينه وتصنيفه وإعداده للتداول باستخدام تكنولوجيا المعلومات "وهي

---

[1] - فاروق علي ا كيم، **دور إدارة ا ودة الشاملة مراكز التدريب،** ا نظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص126.

[2] - زينب أ د عزيز حسـ ، **ا رجع السابق**، ص275.

[3] - زينب أ د عزيز حسـ ، **ا رجع نفسه**، ص275.

[4] - السر حسن موسى، **إعادة هندسة الإدارة والشركات**، دار عا الكتب: الرياض، 2002، ص14.

عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية".[1]

***الرأس المال الفكري:** من المفاهيم الأكثر ثراء وعمقا في أوساط الأعمال والاقتصاد اليوم، وهو يهتم بالأصول المعنوية براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر أساسيات عصر المعلومات، مثل قواعد البيانات، والأهم من ذلك كله المهارات والقدرات والخبرة وهي العوامل الحاكمة للنجاح أو فشل.

لقد استخدم هذا المصطلح لأول مرة في 1958م، حينما خاص اثنان من المحللين الماليين في سياق وصفهما لتقويمات سوق الأسهم للعديد من الشركات الصغيرة المعتمدة في أعمالها على المعرفة.[2]

وقد قام كارل إيريك سيبيبي karl erik seiby بتحليل طبيعة رأس المال الفكري ووصل إلى تصنيف له من خلال:

- قدرات أفراد الشركة.
- هيكلها الداخلي (براءات الاختراع، النماذج والكمبيوتر والنظم الإدارية).
- هيكلها الخارجي (العلامات التجارية، السمعة، العلاقات بالزبائن والموردين).[3]

التحسين المستمر: التحسين المتواصل لعمليات العمل أو المنتجات أو الخدمات من خلال الزيادة في الجودة والقيمة.[4]

الفعالية: القيام بالأشياء الصحيحة والملائمة أو اختيار الأهداف الملائمة وتحقيقها[5].

الكفاءة: القيام بالأشياء على نحو صحيح أو إنجاز أشياء أكثر بأقل استهلاك للموارد.[6]

الإدارة بالحقائق: استخدام تقييم القائم على المعلومـات والبيانـات لقيـاس التقـدم أو لاتخـاذ قرارات.[7]

---

[1] - حسن العلوا ، **التحديات ا عاصرة للإدارة العربية**، ا نظمة العربية للتنمية الإدارية، تقرير 2006، ص ص 310، 314.

[2] - توماس أستيوارت، تر. علا ا د إصلاح، **ثروة ا عرفة: رأس ا ال الفكري**، دار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004، ص12.

[3] - توماس أستيوارت ، **ا رجع نفسه**، ص 14.

[4] -د. را يت سبينج ما ي، تر. فريق جرير، **تعزيز ا ودة الشخصية**، مكتبة جرير، السعودية، 2005، ص 253.

[5] - د. را يت سبينج ما ي، ا **رجع نفسه**، ص 253.

[6] - د. را يت سبينج ما ي، **ا رجع نفسه**، ص 253.

[7] - د. را يت سبينج ما ي، ا **رجع نفسه**، ص 255.

ذوو الأداء الفائق: الأشخاص الذين يحققون نتائج بارزة وفائقة على نحو دائم في المواقع المختلفة بما فيها موقع العمل.[1]

تنمية المرؤوسين:

إن على مسؤولية المديرين أن يعملوا على تنمية مرؤوسيهم من خلال تفويض المهام الصعبة والتدريب الملائم، والتوجيه الوظيفي، والتناوب الوظيفي، والمشاركة في عملية صنع القرار المتصلة بهم والعوامل المساعدة في ذلك تكمن في:

- إحاطة المرؤوسين العام بوظائفهم.
- تحفيز الموظفين: لأنها تشعرهم بأهميتهم وتزكي لديهم الشعور بالانتماء للشركة.[2]

رأس المال البشري:

تلك القدرات البشرية عن طريق الاستثمار في الناس والاستفادة من هذه القدرات عن طريق المشاركة وإتاحة الفرص للناس لنمو دخلهم وإيجاد العمل أي: التنمية البشرية، ويشمل رأس المال البشري عدة أبعاد سياسية، اقتصادية اجتماعية وثقافية وحتى حضارية؛ إذ يهتم بتطوير المجتمع وازدهاره[3].

القوى العاملة: إعداد وتدريب القوى العاملة لمقابلة احتياجات التطور أو برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالقوى العاملة بأنواعها المهنية المختلفة.[4]

الإطارات:

هم الموظفون أجراء تم تكوينهم وتدريبهم لمختلف مستويات التنظيم والإدارة لمختلف قطاعات الاستخدام، اكتسبوا معلومات ومهارات ومعطيات مهنية متخصصة: تقنية إدارية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تجارية، مالية، سياسية ونقابية...إلخ ويمارسون مهامهم ونشاطاتهم بصفة متدرجة، وهي ذات طابع قيادي وتوجيهي وإشرافي ورقابي على المستوى المركزي والمحلي، ويتميزون عن غيرهم بالكفاءة والمبادرة والاستعداد والمقدرة، وتم توظيفهم بالتعيين

---

[1] - د. را يت سبينج ما ي، **ا رجع السابق**، ص 255.

[2] - د.را يت سينج ماهي، **ا رجع نفسه**، ص205.

[3] - د.أ د السيد مصطفى، **التدريب سبيل ا ديرين إ تنمية ا وارد البشرية**، العدد، 33-34-يونيو، سبتم ، 1998، ص82.

[4] - أ د زكي بدوي، **معجم ا صطلحات الإدارية**، ب وت للناشرين، لبنان، 1992، ص260.

وبالمسابقات على أساس الشهادات والأقدمية والخبرة وبإعادة تكوينهم في إطار النمو المهني بهدف الترقية، وبالترشيح إلى الهيئات والمؤسسات الانتخابية والتمثيلية.[1]

الدراسات السابقة:

كانت هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة العمليات ضمن منحنى عالمي « Global Opertions Manegement » وأهمها: دراسة Theresse, Flaherty.M لسنة 1996م وأشار الباحث إلى ضرورة قيادة المنظمة بالإبداع؛ لأنه يوجه الأفكار نحو إجراء التجارب والعمل على إحداث التغيير.

*دراسة أخرى للباحث Macks Perowtz لسنة 1999م والذي تناول أهمية البيئة الابتكارية Making Creative Environnement .

*دراسة Robbins Stephen.p لسنة 1997م والتي حدد فيها المعالم الرئيسية للسلوك المنظميEssentials of Organizational Behavior.

إذ حدد فيها مفهوم السلوك الإبداعي للمنظمة من خلال عملية التفكير الإبداعي، وربطها مع المهارات والقدرات القيادية الدالة على الإبداع والابتكار.

*دراسة Schermerhorn, Jr, Johne., et James. Hunt and Richard Oshora لسنة 1998م: حول أساسيات السلوك الإبداعي المنظمة، إذ أكدوا أن الإبداع يظهر على الأغلب في البيئة الحركية والتي تتطلب مجابهة مشكلات معيقات الإبداع؛ من خلال التفكير الإبداعي.

دراسة Backer, Paul w, Patterson JR, George G. Mueller, لسنة 2001م حول المسببات المنظمية ووجودها الاستراتيجي في إطار استبدال القيادة العليا من أجل إعادة تغيير مسار المنظمة.

هذا في ما يخص المدرسة الغربية أما المدرسة العربية فكانت دراستها كالآتي:

- دراسة الأستاذ الدكتور: سامي عبد ا الباحسين وهو أستاذ إدارة الأعمال ورئيس قسم التقنية الإدارية بالكلية التقنية بالدمام.

---

[1] - د.نايت عبد الكر ، **ليل أهم أسس عملية التكوين والتدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العا** ، دراسة حالة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، أطروحة دكتوراه، ا زائر، 2006، ص60.

- المملكة العربية السعودية- لسنة 2006م. وموضوع دراسته كان حول: القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير.
- دراسة لكل من الدكتور: محمد الطعامنة والأستاذ الدكتور: طارق شريف يونس: دراسة لأراء عينة من القيادات العربية حول الإبداع ومقوماته ومعوقاته.
- دراسة للأستاذ الدكتور بسمان فيصل محجوب، عميد كلية الحدباء-جامعة الموصل-جمهورية العراق: إدارة التغيير ومتطلبات استراتيجية التفوق النوعي.
- دراسة الأستاذ الدكتور أحمد سيد مصطفى، أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة بمصر: نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية.
- دراسة للدكتور كاسر نصر المنصور، أستاذ لقسم إدارة العمال ونظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية-جامعة الزيتونة الأردنية: إدارة المعلومات ومشكلات التنمية في الوطن العربي.
- دراسة للدكتور أحمد مصطفى نايف، مدير تكنولوجيا المعلومات واستشاري التدريب والتنمية المعلوماتية: رؤية تحليلية معاصرة لتحديث الأداء في المنظمة العربية.

لقد حظي موضوع الإبداع باهتمام الباحثين الغربيين والمشارقة، فقد حددت الدراسات السابقة مجموعة من المؤشرات الضرورية لتغطية الموضوع بشكل شامل من حيث دراسته ضمن أبعاده الرئيسية متضمنة القيادة ومهامها في تكوين البيئة الإبداعية وتوفير خصائص التغيير والتمكين وخصوصية الدراسة الحالية للباحث المتحدث تكمن في محاولته ربط الأبعاد الجزئية والكلية مع بعضها البعض ومحاولا إياه في خلق الانسجام والتكامل. هذا من جهة، ومن جهة ثانية سمح الباحث في تطوير التفاعل الاجتماعي بين الأفراد (القادة والمرؤوسين) لغرض إتاحة الحوار والتشاور إذ أن الإبداع لا ينمو في البيئة الصارمة.



الفصل الأول

مظـــاهر الواقـــع الإداري

نظرا لأهمية البيئة التنظيمية في تفعيل الأداء التنظيمي، بات من الضروري دراسـة واقـع البيئة الداخلية للمؤسسة، فكثيرا ما نشاهد بعضا من المؤشرات السلبية الدالة عن تدهور الوضع الإداري في المؤسسة مثل: نظام إداري جامد يتصف بالتعقيد، اتصال مغلق ونسبية الثقة بـين أفراد التنظيم و انعدام الالتزام والمساندة من قبل أفراد التنظيم، قتل روح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات وإعطاء اهتمام أكثر للأمور الإجرائية أكثر مما تستحقه.

إن تفاقم هذه المؤشرات وتراكمها أنتج ما يسمى بمظاهر الواقع الإداري السلبي المتمثل في التخاف الإداري و هو أول محطة في هذا الفصل و قد خصصه الباحـث لدراسـة ماهيـة التخاف، لأن البنية الاجتماعية تعاني من وجود مشكل التخاف،الذي يعد نمطا من الوجود ببعديه الذاتي والموضوعي اللذين يتفاعلان ببعضها البعض ويشكلان تفاعلا جدليا، في حالـة تبـادل التأثير والتحديد، ولا تستقيم دراسة ظاهرة التخاف إلا باستيعاب كل من البعدين معا، وإلا وقعنا في الخلل وانعدام التوازن التنظيمي.

والمبحث الثاني يكمن في الفساد الإداري، فكثيرا ما يربط هذا المفهوم بالتخاف، فـأراد الباحث توضيح متغيرات كل مظهر على حدى لتفادي اللبس بين المظاهر، والمحطة الأخيـرة في هذا الفصل كانت عن إدارة الأزمات وهو المبحث الثالث خصصه الباحث ليوضـح أهميـة دراسة المشاكل الإدارية و تحليلها ومنع تفاقمها واستفحالها لكي لا تصل إلى مرحلة الأزمة.

و بما أنه لا معنى للإبداع في خضم هذه الظروف و المظاهر بات من الضروري ذكرها لمقاومتها، ومنع ظهورها يشجع تنمية الثقـافة التنظـيمية بوجود رؤية مشتركة توحـد أفـراد التنظيم (القادة و المرؤوسين) وراء هدف مشترك من أجل تحقيق أداء متميز.

المبحث الأول : التخاف الإداري

إن مسألة التخاف الإداري مسألة عامة، إذ لا يخلو مجتمع، مهما كان متقدما، من مشاكل إدارية تتطلب أنماطا إدارية جديدة رغم أن مسألة التخاف لا تحتاج في تشخيصها بالدول النامية إلى المزيد من العناء، إلا أن التخاف مسألة نسبية، فهو يتناسب والقدر الذي تتطلبه المجتمعـات من حاجات وخدمات، ولكن ذلك لا يمنع من القول: أن الدول النامية هي الأكثر تخلفا من الدول المتقدمة لعمق مشاكلها وصعوبة تدبير وسائل ومتطلبات التنمية الإدارية.

يعرفه الدكتور عاصم الأعرجي: "حالة من عدم وجود التجاوب المناسب بين الأبعاد النوعيـة والكمية للتغيرات التي تحدث في السلع والخدمات العامة المطلوبـة مـن الجهـاز الإداري إنتاجهـا وتوزيعه وبين الأبعاد النوعية والكمية للتغيرات التي تحدث في الأنماط والضوابط السلوكية التي يتسم فيها الجهاز الإداري خلال نفس الفترة الزمنية وعلى افتراض ثبات العوامل البيئية ذات العلاقة".[1]

ويصف الدكتور مصطفى الحجازي أنه: " نمط من الوجود وأسلوب في الحياة يبث فـي كل حركة وتصرف وقيمة وميل وتوجه ومعيار أو علاقات". كما يصفه بأنه:" الذهن المتخلـف مازال عاجزا عن إدخال التنظيم على الواقع؛ لأنه يفتقر هو ذاته إلى التنظيم والمنهجية"[2].

من خلال ما سبق توصل الباحث إلى أن التخاف لصيق بالعقلية الإداريـة التـي تتسـم بصفات منتقاة من الواقع:

- التفكير البدائي البسيط : اهتمام بحجم العمل على حساب الكيف والقيمة.
- اهتمام المديرين بسنين الخبرة لدى العاملين، دون أن يلتفوا لقيمة الخبرة وخصوبتها.
- اهتمام بتعداد الوحدات وإهمال عنصر الجودة والإتقان.
- تسليط الضوء على الإنتاج الغزير على حساب النوع الضئيل.
- إهمال وإجحاف في قاعدة باريتو الشهيرة أن كل 80 % من القيمة تأتي مقابـل 20% مـن العناصر[3].
- قصور النظر والاهتمام بجانب واحد وإهمال الجوانب الأخرى.

---

(1) - عاصم الأعرجي، **نظرية التطوير الإداري**، بغداد: وزارة التعليم العا ، 1988، ص26.

(2) - د . مصطفى ا جازي، **التخلف الإجتماعي**، معهد الأ اط العر ، (د د ن)، 1976،ص36

(3) - إبراهيم كشت، **ومضات إدارية**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان: 1999، ص73.

- النظر إلى الاتصال على أنه الاستقبال دون التركيز على الرسالة، وقناة الإرسال والاستقبال ولا حتى التغذية العكسية[1].

- يهتمون بولاء الموظفين نحو مؤسستهم فقط، ولا يهتمون لولاء المؤسسـة ذاتهـا ولا ولاء الموظفين لها.

- علاقة صراع مسيطرة على نظام العلاقات حلت محل التعاون والتكامل والتكافؤ.

- نظرة أحادية وخطية لعلاقة السبب بالنتيجة دون إثمار العلاقة وجعلها تفاعلية تبادلية:

سبب ⇄ نتيجة.

- شيوع ظاهرة التشديد على الرقابة الذي يؤثر وينقص من عملية ولاء الموظفين لمؤسستهم.

- تعميم قانون الاستثناء لحالات لا تستحق تطبيق هذا النوع مـن القـانون، وبالتـالي يسـود الإهمال والتسيب.

- إن الواقع الإداري، عامة وعلم الإدارة خاصة أكثر علم لصيق بالواقع فهو على خلاف كثير من العلوم، استمد قواعده من ميدان العمل، وليس من التأمل وهو علم يتعامـل مـع الحقـائق والوقائع وظروف البيئة.

- بيئة الواقع الإداري مشحونة بطفيليات وكائنات مفترسـة تكيفـت مـع الوضـع المـتعفن والمزري.

كيف إذا أضحى التخلف بأنواعه وبدرجاته سائدا أمام تكيـف الأشـخاص معـه، وأصـبحوا يتحايلون على العامة باختلاف الأقاصيص لتأجيل المعاملات، والطعن فـي الظهـور لتحقيـق المصالح وتشويه صور الناس لربح الصفقة والتقليل من أهمية إنجاز الغير والأنانيـة وإثـارة الإشاعة وتحطيم المعنويات، وخلق الإحباط للطرف الآخر وزعزعة ثقته بنفسه والبحـث عـن نطاق الضعف وتشويش الاتصالات.

وفي الأخير استنتج الباحث أن الواقع الإداري المتخلف مشحون بضغوط أمست عائقـا أمام التنمية ولها دوافع نفسية واختلالٌ في التوازن النفسي والعقلي معا، وأصبح من الضروري مراجعة ذهنية بالبيئة الإدارية وإعطاء دور للقيم والمبادئ الصحيحة التي لا تميل لا لضـغوط داخلية أم خارجية وليست منتقاة من تجارب الغير، بل مستوحاة من العقيدة الإسلامية السمحاء، وتبقى الأمور العملية هينة يمكن إدراك الوقت الضائع الذي هدر سابقا بتفـويض الصـلاحيات

---

[1] - إبراهيم كشت، **المرجع السابق**، ص 213.

وتقسيم العمل والتنظيم والإحساس بقيمة الوقت والتخطيط له والمراقبة على سير العمل وتحقيق النتائج والأهداف.

مظاهر التخاف الإداري:

من بين مظاهر التخاف الإداري لا زالت تعيش في البيئة الإدارية ومنها[1]:

- ضعف الأداء الوظيفي للجهاز الإداري وما يعيشه مـن المظـاهر المختلفـة كـالإجراءات الروتينية والتعقيد في الأساليب، مما يجعل الجهاز الإداري عاجزا عن الوفاء بمتطلبات الخدمـة التي تحتاجها الجماهير.
- التنظيم المعقّد في الأجهزة الإدارية قياسا بحجم الوحدات الإدارية نتيجة لحدوث توسع أفقي في بناء التنظيم الإداري، كما يرافق ذلك تعدد في مستوى بناء التنظيم وكثرة الفواصـل بـين مستويات التنظيم، مما يعيق التوصل إلى أحكام عمليات الإشراف والتوجيه وسبب تضارب في الأنشطة.
- اتصاف الأجهزة الإدارية بالإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمات والإنتاج والمـراد بذلك التوسع في الاتفاق غير الضروري واستخدام الخبرات الأجنبية بتكاليف عالية.
- إشاعة سلوكات إدارية متدنية، إسراف في مال الملكية العامة،

استعمال الهاتف لمصلحة خاصة، تمتع بالوسائل الإدارية، الورق، مكانات التصوير...إلى آخره وعدم الإحساس بالمسؤولية والإهمال وبروز الفساد والرشوة والمحسوبية والمحاباة.

- المركزية الشديدة وتفشي البيروقراطية تؤثر على اتخاذ القرارات وافتقار إلى اسـتراتيجيات وخطط واضحة ودقيقة ومحددة لتدريب الكوادر البشرية وإحداث التغيير في المفاهيم والأساليب السلوكية[2].

أسباب التخاف الإداري: كثيرا ما نسمع من أحد الخبراء أن التنمية الإدارية لم يحالفها الحظ في إرساء أسسها نتيجة للبيئة الاجتماعية، نتيجة لوجود تباين بين القيم العربية والقيم الغربية وهـو في الحقيقة اختلاف تعرفه كلا من البيئتين[3]:

- الاعتماد على تصورات غامضة ليس لها مجال من الصحة؛ لأن لكل بيئة ظروفها وطبيعتها لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار، ولكن هذا لا يمنع من كشف تلك القـيم مسـتوحاة مـن العـادات والأساطير التي تعرقل مسار التنمية، فالروابط العائلية والعشائرية وأواصر الصداقة وقفت عائقا

---

(1) - مهدي حسن زويلف و(آخرون)، **التنمية الإدارية والدول النامية**، دار مجدلاوي، الأردن، 1993،ص25.

(2) - مهدي حسن زويلف و(آخرون)، **المرجع نفسه**، ص25.

(3) - مهدي حسن زويلف و(آخرون)، **المرجع نفسه**، ص26.

أمام تحقيق الأعمال وفق أسس قانونية وإجراءات أصولية بعيـدة عـن العلاقـات الشخصـية وأواصر القربى في تطوير المنظمة ومن ثمة يشيع الإهمال وعدم العدالة وفقدان روح العدالـة بين العاملين وهبوط الكفاءة الإدارية وضياع الجهود في الوصول إلى الأهداف.

- هناك مواقف متعددة تثبت أن الكثير من القرارات التنمية الإدارية في الـدول الناميـة قـد تعرضت لضغوط سواء خلال صياغتها أو تنفيذها ومن ثمة إبعاد القـرارات مـن الوصـول لأهداف لصالح أهداف مصلحية وجزئية.
- محدودية وعي المواطنين معا وضعف الاتجاهات الثقافية للمجتمع.
- هجرة الأدمغة وحرمان أوطانها من نخبة مزودة بالمعارف منكرة لعادات مجتمعها.
- إخفاء الحقيقة للرأي العام عن الإنفاق وعدم الوصول إلى الأهداف والنتائج.

لقد وضح الباحث العوامل الاجتماعية المتسببة في التخاف الإداري الملخصـة فـي الـروابط العائلية والعشائرية وهجرة الأدمغة والنظام الاجتماعي نفسه.

أما فيما يخص العوامل الإدارية فيمكن حصرها فيما يلي:

1- مشاكل القيادات الإدارية: لماذا هذه الفئة؛ لأنها مسؤولة عـن فعاليـة الجهـاز الإداري وقدرته على تحقيق الأهداف المناطة، وتعتمد أساسا على القيادة المبدعة والقدرة على بث الحياة في الهياكل التنظيمية، وبتالي يرى الباحث أن الندرة في القيادات الإدارية يشكل هاجسـا أمـام تحقيق التنمية الإدارية، وبندرة القيادات يتجه المشرفون الإداريون للاعتماد على غير الكفاءات في الإدارة العليا وبتالي يلد التخلف الإداري ومن ثمة هبوط الكفاءة الإدارية[1].

2- التقليد الأعمى لبرامج البيئة الغربية التي لا تتماشى مع المتطلبات الإدارية ومن ثمة سوء التسيير يتضح جليا نظرا للاقتباس الخاطئ وكثيرا ما يتم استيراد برامج وأساليب في الإدارة لا حاجة لها في الإدارة، وهذا الأخير ناتج عن الاعتماد على القيادات التقليدية التي تختلـف حـق الاختلاف عن القيادات الإدارية الجديدة التي تعي وتتفهم الظروف الجديدة وتتميـز بالمرونـة واتخاذ القرار السريع وهي قيادات تفتقر لها غالبية الأقطار الناميـة رغـم الجهـود المبذولـة لتوفيرها.

3- شيوع ظاهرة التغيرات المستمرة في القيادات الإدارية لأسباب مختلفة، مما يفقـد العمـل الإداري الاستمرار، وكما يؤثر سلبا على الهيكل التنظيمي وعلى سير المنظمـة فـي طريقهـا الصحيح في سبيل إنجاز الأهداف وتحقيقها[2].

---

(1) - مهدي حسن زويلف و(آخرون)، **ا رجع السابق**، ص27.

(2) - عبد الغ بسيو ، **أصول علم الإدارة العامة**، الدار ا امعية، مصر، 1992، ص270.

4- شيوع الرشوة والوساطة والاستخدام غير المشروع للأموال العامة، وهي كلها تمثل أشكالا من التخاف الإداري.

5 - التداخل الإداري لمراكز الاختصاص المختلفة، مما يؤثر علـى مسـتوى قـدرة الجهـاز الحكومي وكذلك على مستوى التطبيق والتنفيذ وإلى جانب مستوى المسائلة وتحديد المسؤوليات، حيث تتخذ بعض القرارات لاعتبارات سياسية دون أن تكتمل مستلزماتها الإدارية أو الفنية.

6- فقدان الخطة الشمولية التي تتضمن الأهداف والأسبقيات والمشاريع وجدولة تنفيذها والفترة الزمانية التي تحكمها والافتقاد لهذه الخطة راجع لغياب التنسيق بين الجهود وفق منظور وخطة مسبقة بالرغم، من تعدد الأجهزة ومؤسسات التنمية الإدارية.

7- النمو العشوائي واللاطبيعي لأجهزة الدولة تأثرا بما هو موجود بالدولة المسـتعمرة سـابقا ومحاكاة لها دون اتباع المعايير التنظيمية الموضوعية.

8- تفشي البيروقراطية وعلى شكلها الجامد الذي لا يتفق مع متطلبات الإدارة الحديثة التـي من مستلزماتها اتساع مجال المشاركة الإدارية.

9- الروتين وطول الإجراءات، ومن ثمة إبعاد العمليات الإدارية بحجم الإجـراءات التـي تفرضها اللوائح والقوانين والاعتبارات السياسية، مما يؤدي إلى عرقلة الأداء.

10- حقن أجهزة الخدمة المدنية المعنية بشؤون العاملين وقلة الكفاءات العامة فيها مـع قلـة التدريب.

11- عدم كفاءة نظم الاتصالات، التي تعد الدورة الدموية للمعلومات؛ لذا فغياب جهـاز كفـؤ للمعلومات معناه غياب متطلبات البحث والاستقصاء، ومن ثمة تعذر دراسة المشاكل الإداريـة وصعوبة أو استحالة حلها.

12- عدم وضوح القواعد والنظم والتعليمات وكثرة مراجع تفسيرها، من قبل جهات متعـددة هي كبح لحقوق الإنسان أولا، وضياعا لوحدة التطبيق، وقد تتغلب الاجتهادات الشخصية علـى روح القانون وتبعده عن مقاصده[1].

ولقد حاول الباحث تمحيص وترتيب الاختلافات الموجودة في الجانب التنظيمي لشؤون الأفـراد والعاملين فيما يلي:

1 - غياب العلاقات الإنسانية والثقة بين الإدارة والعاملين.

---

[1] - مهدي حسن زويلف و(آخرون)، **ا رجع السابق**،ص29.

2 - مقاومة التغير من قبل أفراد لا يؤمنون بالكفاءة لمن يقوم بالتغيير، وأن الجماعة الداعية بالتغيير تسعى لتحقيق مصالحها وكذلك الإدارة لا تثق بالعاملين والتغيير بالنسبة إليهم حاجز ومشروع خيالي، لا ينبثق من الواقع المنظم الذي هم فيه ولا يخاطب بالتالي مشاكلهم الحقيقية.

3 - عدم تحديد حجم القوى العاملة.

4 - عدم احترام الزمن.

5 - عدم التطابق بين اختصاصات العاملين وطبيعة النظام.

6 - انتشار الأمية.

7 - انتشار الفساد الأخلاقي والإداري.

8 - فقدان التقييم الموضوعي للعاملين.

9 - الأفراد يتسابقون في اصطياد المناصب العليا، من دون كفاءة وفعالية[1].

أما فيما يخص الجانب التقني والفني فهناك نقص في الموارد المالية التي لا بد منها لضمان الكفاءات والخبرات التي تتطلبها تلك الخطط، وكذلك على ما تكلفه البرامج التدريبية والبحوث الميدانية، كما يؤدي عدم تشخيص أولويات العمل التنموي إلى تخصيص الموارد المالية وعلى قلتها.

- هناك عنصر ومظهر في نفس الوقت متمثل في الترف الإداري أو الإنفاق الدعائي يستعين به الموظفون دون تحقيق أي أداء متميز[2].

---

[1] - مهدي حسن زويلف و(آخرون)، **المرجع السابق**،ص149.

[2] - مهدي حسن زويلف و(آخرون)، **المرجع نفسه**،ص149.

المبحث الثاني: الفساد الإداري

ورد في كتب اللغة عدة معان للفظ الفساد ومشتقاته ومن أهم تلك المعاني:

أن المفسدة خلاف المصلحة وأفسده أباره أي: جعله يفسد، وأفسد المال إفسادا أخذه بغير حـق، واستفسد ضد استصلح، وتفاسد القوم تدابروا وقطعوا الأرحام.

والفساد مصدر وهو نقيض الصلاح، واستفسد السلطان قائده إذا أساء إليه حتى استعصى عليه وجاء الفساد بمعنى الجدب.

مما تقدم نستنتج أن أصدق المعاني لفظ الفساد وأشمله وأعمها هو ما قابـل المصـلحة وناقضها وخالفها، سواء كانت تلك المصلحة مادية أو معنوية صغيرة أو كبيرة، أو كـان مـن قبيل العطب والتلف وخروج الشيء عن كونه منتفعا به[1].

تعريف الفساد في الاصطلاح الشرعي:

وفي الاصطلاح الشرعي عرف الفساد بأنه جميع المحرمات والمكروهات شرعا وتنقسم إلى مفاسد حقيقية ومجازية، ومفاسد أخروية ومفاسد دنيوية، ومن المفاسد التي اتفقـت عليهـا الشرائع سفك الدماء والاعتداء على الأموال والأعراض[2].

والفساد في العقود عند الفقهاء هو: ما كان مشروعا بأصله غير مشروع بوصفه، كما لو إختل ركن من أركان العقد فلا يترتب عليه أثر شرعي فيكون بذلك مرادفا للبطلان كمـا هـو المذهب عند جمهور الفقهاء خلافا للحنفية الذين يعتبرونه قسما ثالثا مباينا للصـحة والـبطلان معا.[3]

ورود لفظ الفساد في القرآن الكريم والسنة المطهرة:

أولا: ورود لفظ الفساد في القرآن:

تكرر لفظ الفساد ومشتقاته في خمسين موضعا من القرآن الكريم سأعرض منها ما يلي:

1. [⌖•✡⅄◻❄✍♁"✡⌧ ✠⌑♊⨀😐😐✞②⇳✍⑤ 🕛 ◆⬂⌖⬉↗❄❄✦ ◆⬂⏵✞⌧⌖⬆⌖❄❸ ⑤✞⭘✠💣⑤⌖➔
⇨❹⬄⭘❄⌖ᘓ🖫⌧✍⑤ ⇨𝒮✡⌫❄♊↗♁❄▦⌖➔ ⑥↗❄❄❄↗"✡⬂
☺⇧⑧✡ᘓ♁❄▦ ②⌖① ♁☺⇨☺⇨♁📪✍⑤⌖➔ 🔔⌖⌀⬄⅄⏵✞⓿⌧✍⑤⌖➔
⑤✍⌧🖫✍⌖⅄❄❄↗⑥·⌖ ✆🗏🗀🗄✆] [البقرة:205].

---

(1) - ابن منظور، **لسان العرب**، دار ا يل، ب وت، 1988، ص 195.

(2) - ابن عبد السلام عز الدين، **القواعد الك ى**، قيق: نزيه كمال ال وآخرون،ط2،دار القلم، دمشق، 2000،ص ص 19،11.

(3) - ابن عبد السلام عز الدين، **ا رجع نفسه**، ص، 19.

2. [➔✥❄✎♱⑥✎✥✎ ⑤⋒☒🖫⅄✥●✥④✡⇨☹ ✓✡∩ ✎❄✥✎↑♊✡⌘✡ ✎✡●⇨⇩✥↑♊⊃✥ ⑤✞☺☹❸❄✥○✥⊙♦
✓♦↑✦✥✦⊹◆ ➔✥✎❄✥✎↑♊✓✥✥⊼♦✎ ☒✡”♦✐♊⅄✡•♦➔⑤✎ ⓘ ⑤⋒⇕②✞☹☹⊙♊¤✠
][الأعراف:127].

3. [➔✥⊛✥⑥⊃✥ ⓘ ⑤⋒☒🖫⅄✥•✡▥❶✥➔✡ ❸✡✡⅄❄☐✎✥➔♦ ⊙✥⊿♊⊙☒ ▥❄♦✐❄☐⅄✡•♦➔×↗ ⓘ
⑤⋒⇕②✞☹☹⊙♊¤✠ ➔✥①✥② ▥❄♦✥❄☐⌫✡ଓ♦↑⊃✥ ➀✇▤☎] [النمل:48]

4. [⑤⋒☒✥♱○✡▥❄✞⊃↗ ✎♱✥✐✥✥✧✥•✡⊳⑤✎ ➔✥✧✥✥✦•✡⊳➔⑤✎ ✥♊✥∩ ✦❄✥⑨✡”✎✠ ⑤⋒⋐✡⇨☺
○✠•∐←❄✥❄♪↗♦✦⇨ ♊✥○⑤⑩❄♉⑥ ⇩❄❄✥✥↑⇔✂⇨ ⑤⋒☒🖫⅄✥○✥⑤⑦♑ ⑩✡⅄✥⑥
⊛✥⑥←❄♦↑⑤✎ ▥❄♦✐❄☐⅄✡•♦➔×↗ ➀✇✇☎] [النحل:88]

ثانيا في السنة:

عن معاوية بن أبى سفيان رضي ا عنه قال: "سمعت رسول ا صلى ا عليه وسـلم يقول:" إنما الأعمال كالوعاء إذ طاب أسفله طاب أعلاه وإذا فسد أسفله فسد أعلاه"[1] .

عن أبى هريرة رضي ا عنه قال: سمعت رسول ا صلى ا عليه سلم يقول: "إن فساد أمتي على أيدي أغيلمة من قريش[2]".

وقوله صلى ا عليه وسم "بدأ الإسلام غريبا وسيعود غريبا كما بدأ فطـوبى للغربـاء: قالوا يا رسول ا ومن الغرباء؟، فقال:" الذين يصلحون ما أفسد الناس"[3].

مفهوم الفساد الإداري في الإصطلاح

غالبا ما يطلق عن الفساد الإداري أنه ذلك الانحراف عن قواعد العمل لكسب مادي بـل أن الناس يخضعون لتحيزاتهم وإيديولوجياتهم وخلفياتهم المحدودة أكثر من خضوعهم للمكاسب المادية ولقد عرف الفساد الإداري من أنه استعمال للوظيفة العامة يجمع ما يترتب عليها مـن هبة ونفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية مالية وغير مالية ولشكل مناف للقوانين والتعليمـات الرسمية.

طور الكتاب والباحثون عددا من التصنيفات لمفاهيم الفساد وتعريفاته وفـق المـدارس الفكرية التي ينتمون إليها من جهة، والزاوية التي نظروا منها إلى الفساد من جهة أخرى.

لقد حاول سيمسون فارنر"SIMPSON WERNER" تطوير مفهوم الفساد الإداري عبر ثـلاث مدارس متمايزة فكريا وهي:[4]

---

[1]- الألبا ، مد ناصر الدين، **صحيح سنن الترمذي**، مكتبة التربية العربية لدول ا ليج، 1988، ب وت ، ص 315.

[2] - النيسابوري، مد بن عبد ا ا كم، **ا ستدرك على الصحيح** ، دار الكتب العلمية، ب وت، 1990، ص 576.

[3] -ا يثمي، علي أ بكر، **مع الزوائد**، دار الكتاب العر ، القاهرة، 1407 هـ، ص 278.

[4] - عاصم الأعرجي، **مرجع سابق**، ص 36.

1 المدرسة القيمة: " MORALIST School": ولقد حاول الباحث حصر المعايير التـي تعتمـد عليها هذه المدرسة فيما يلي:

- تعتمد على دراسة المعايير الأخلاقية.
- تعطي اهتماما بالغا للقيم الدينية التي تحارب الفساد وتعده مرضا فرديا مدمّراً للشخص.

2 المدرسة الوظيفية: التي اسـتندت إلـى المـنهج البنيـوي الـوظيفي STRUCTURAL FUNCTIONNAL في طروحاته وصنف الفساد على أنه ظاهرة طبيعية مصاحبة للنمو.[5]

3 - مدرسة ما بعد الوظيفية: (POST FUNCTIONNAL) ظهرت في الأربعينيات من القـرن العشرين كرد فعل على تزايد الفساد وانتشاره من جهة، ولقد حاول الباحث التمعن في معـايير المدارس الفكرية واستنتج ما يلي: وتوصل إلى أن:

- المدارس تؤكد على ضرورة مراعاة المبادئ الأخلاقية والدينية للوظيفة العامة أو الـخاصة
- تعارض الافتراضات والمبادئ باختلاف البيئة الاجتماعية والتنظيمية.
- ضرورة تطوير إستراتيجية متنوعة الأبعاد لمحاربة الفساد الإداري.

ولقد اتفقت المفاهيم والتعريفات المصاغة في القالب القيمي على ما يلي:

تقديم الالتزامات الذاتية المجردة التي تخدم المصلحة العامة ويتساءل الباحث: لكن عن أية قـيم أهي ثابتة أم نسبية؟ وما إمكانية التحقق منها؟ ولقد تفحص الباحث في معظم الكتابات المتعلقـة بالموضوع والتي أجمعت على أن الأهداف التي تحقق المصلحة العامة يعبر عنهـا بالسـلوك الإداري السوي والعمل الإداري الذي يحقق المصلحة الخاصة بطرق ملتوية يعد سلوكاً "إداريـاً فاشلا" وفاسدا" لكن ما هي المصلحة العامة؟ تعد إشكالا في حد ذاته ومن الذي يحددها؟.

لقد حاولت كتابات "PATRICK DOBELL " الإجابة نوعا ما عن السؤال، وأوضـح أن السؤال مسألة نسبية تخضع لاعتبارات قيمة فضلا عن اعتبارات المصلحة العامة فهو يـفترض مستويات من المصلحة والولاء، ويفترض أيضا أن الفساد أكثر قبولا عندما يتعلق بتحقيق منافع عامة، وأقل قبولا عندما يحقق مصلح شخصية أو جماعية.[1]

لكن القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية لا تتماشى مع الفكـرة التـي جـاء بهـا "PATRICK DOBELL"نظرا لقيم بيئية مختلفة من غربية وشرقية بل حتى العقلية إذ انتقده A.SCHWARTZ

---

[5] - منقذ مد داغر، **علاقة الفساد با صائص الفردية والتنظيمية**، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، 2001،ص 09.

[1] - منقذ مد داغر، **ا رجع السابق**، ص10 .

إذ يعتبر الفساد بالمصلحة العامة أمرا خطيرا، كونه يفضي بالـضرورة إلى تـذرع الموظـف بتحقيق مصلحة العمل تبريرا لسرقته وتحقيقا لمنافع فردية[2].

أما المدرسة القانونية، فرأت أن كل مـا يخـالف الواجبـات الرسـمية لـدول العـالم لاعتـبارات خاصة هو النفوذ، انتهاك للقوانين ولتحقيق المكاسب الشخصية المتعلقة بالنفوذ لكن ما يعاب هذه المدرسة أن الواقع يعكس وجها جديدا للفساد الإداري نظرا لجمود القـانون "أولا وثانيا" أن هناك سلوكاً إدارياً فاسدا دون انتهاك القانون.

لقد حاول (J.G.PETER+WELCH) أن يتمسكوا بالرأي العام الذي يعد المعيار الأوحـد بالنسبة إليهم لقياس الفساد الإداري وقسموه إلى 03 أنواع أبيض، رمادي، أسود بالتدريج:

1 - الأبيض: الفساد الذي لا يدان من قبل الرأي العام ويجري التقاضي عنه.

2 - الرمادي: عندما يكون صراع بين أطراف الرأي العام حول درجة الفساد وعلى كيفية إدانة تصرف ما.

3 - الأسود: اتفاق جمهور الموظفين على أنّه فعل سيئ وينبغي إدانـته.

4 - يعـني على أن هذا الفساد أسود.

أما نظرة الاقتصاديين للفساد الإداري بحسب مقدار تكلفة الفساد، فإذا كانـت التكـاليف عالية فالفساد كبير، وإذا كانت قليلة فالفساد خفيف، ومفتاح القضاء على الفساد حسب رأيهم هو تعزيز إجراءات الحماية للأموال العامة والخاصة، وذلك بسن قوانين وعقوبات قاسية للـحد من ظاهرة الجريمة عموما والفساد بصفة خاصة[1].

ولقد حاول الباحث دمج الكتابات المتعلقة بالفساد الإداري ليصل إلى أن الفساد الإداري (هو كل سلوك مخل بالدين والعقل والأخلاق يستعين به ضعفاء الشخصية من أجل تحقيق المصالح ذاتية المنافسة للمصلحة العامة).

لقد حاول الدكتور عاصم الأعرجي شرح أسباب الفساد الإداري التي أجازها في[2]:

1. الفجوة الحضارية والإدارية الكائنة بين القيم الحضارية للمجتمع النامي.
2. فجوة كائنة في قيم العمل والقواعد الرسمية.

---

(2)- منقذ مد داغر، **ا رجع نفسه**، ص11 .

(1) - منقذ مد داغر، **ا رجع السابق**، ص12 .

(2)- عاصم الأعرجي، **ا رجع السابق**، ص 37.

3. ضعف علاقة الأجهزة الرسمية بالجمهور وشيوع الولاءات الجزئية.
4. بروز قنوات تأثير استثنائية تخدم الفساد وتؤثر في أجهزة الدولة.
5. انهيار النظام القيمي للفرد والجماعة.
6. عدم عدالة توزيع الثروة في المجتمع والتباين الطبيعي.
7. أسباب هيكلة: نظرا لقدم هياكل القديمة لأجهزة الدولة.
8. فجوة بين طموحات الأفراد والقيم الأصلية.

لقد حاول الباحث دراسة أسباب الفساد الإداري التي جاء بها الدكتور عاصم الأعرجي وقسمها بما يلي:

1- أسباب اجتماعية: الصراع الناجم عن الشرخ بين القيم المـنقولة وطمـوحات الأفـراد، وأيضا الولاءات الضيقة وعلاقات القربة وما ينجم عنها من علاقة مصلحة ومنفعـة متبادلـة، نظرا لإشكالية ضعف الاتجاهات الثقافية للمجتمع.

2- أسباب سياسية: الفساد السياسي يؤثر في الفساد الإداري، وأيضا ضعف الجهاز القضائي وغياب الرقابة.

3- أسباب إدارية: تراخي الجهاز الإداري في معالجة الفساد، وأيضا ضعف الرقابة عليه مما يؤثر على عدم وضوح التعليمات وصدورها دون وجود دليل ووجود هياكل تنظيمية قديمة غير ملائمة مع طبيعة العمل، انعدام وقلة اللقاءات القيادية ونزاهتها والانتماء للصالح العام.

إن عدم وضوح مفهوم إنسانية الفرد العامل، ينعكـس على تقييم الأعمال وفقدان النظم الخاصة بالحوافز التي ساعد المجدين غير المنحرفين من بذل العطاء والتمسـك بالفـضيلة ومتطلبات العمل.

إن للفساد الإداري آثار، تتعدد بين الإيجاب والسلب: **فالآثار الإيجابية** تكمن في تلك الاجتهادات الشخصية للعاملين في تفسير الواقع الإداري في حالة عدم وجود نص يعالج قضية ما.

- كما يلجأ الفرد للاجتهاد الشخصي، وذلك لعامل نفسي، حيث يظهر مقدرتـه علـى الـتحكم بأمور الجمهور.

- عدم وجود أدلة للمعاملات في دوائر الدولة مما يجعل الاجتهاد الشخصي في إتبـاع طـرق عمل مقترحة دورا في إنجاز العمل[1].

---

[1] - منقذ مد داغر، **ا رجع السابق**، ص13 .

- استيراد قوانين من بيئة أجنبية ويقوم الأفراد في معارضتها، لكن إذا زاد الشيء عن حده انقلب إلى ضده فتنجم **آثار سلبية** تكمن في:

- هيبة الدول ومصادقتها يتأثران بهشاشة الجهاز الإداري وفساده.
- الفساد الإداري كالفيروس إذا شاع في بقية الجهاز وشحنه يمس بكفاءة القيادات الصالحة ويتركها تعايش الفساد حتى تصبح منهم.
- انعدام العدالة في روح المواطنين، وسيادة الانقسام الطبقي للمصالح.
- شيوع أنواع طرق الكسب غير المشروعة، ومن ثمة الانحلال الأخلاقي والنفاق الاجتماعي.
- الاستهانة بالمصلحة العامة وجعل محلها للمصلحة الخاصة.
- تجاوز الأنظمة والهياكل التنظيمية وانعدام تحديد للمسؤوليات وتفتقر الإدارة لقيمة العمل والإخلاص له.
- المساس بالقرار الإداري وهيبته نظرا لتسلط الإدارات الفاسدة وتعم الارتجالية في اتخاذ القرارات وبروز الاتصالات غير الرسمية وتتعقد مصادرها كما يظهر الاستغلال غير الأمثل للموارد.

المبحث الثالث: إدارة الأزمات

لقد تعددت الأفكار والرؤى والكتابات حول مفهوم إدارة الأزمات، فلقد عبر عنها: كيـت كينان من كتابة فن تنظيم وبرمجة الوقت بأنها: "الأزمات هي مـن أنجـع الوسـائل إضـاعة للوقت"[1].

والسبب والدافع الرئيسي لبروزها هو الجهل وافتقار للمعلومات والمعرفة، ولقـد عبـر عنها ميكيافيلي في كتابة الأمير:

تميز الشرور قبل وقوعها، وهذا ما يتيسر للإنسان العاقل، يمكنه من معالجتها بسـهولة، ولكن إذا أدى الافتقار إلى المعرفة إلى بقائها واستمرارها، حتى أصبح شخصيا في متناول كل إنسان تعذر العثور على علاج لها.

ويعرفها ويبستر أنها: "لحظة حاسمة أو وقت حرج".

كما يعرفها أيضا:"وضع أو موقف بلغ مرحلة حرجة، إن الأزمة حالة من عدم الاستقرار تنبئ بحدوث تغيير حاسم وشيك"[2]

وهي فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكيد، بما يسمح لك بتحقيق أكبر من مصيرك ومقدرتك ومن جهة النظر العلمية، فإن الأزمة أو نقطة التحويل هـي أي موقـف تحذيري ينطوي على المخاطر التالية[3]:

1. تصاعد حدة الموقف.

---

[1]– عبد الر ان توفيق، **إدارة الأزمات: التخطيط ا قد لا دث**، بيمك، القاهرة: 2002،ص ص 17، 18.

[2] - عبد الر ان توفيق، **ا رجع نفسه،** ص 15.

[3]- سن أ د ا يضري، **إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري متكامل ل الأزمات،** مكتبة مدبو ، مصر، القاهرة: 1999، ص 19.

2. التعرض للمراقبة الشديدة الفاحصة من جانب الإعلام أو الحكومة.
3. التعارض مع العمليات العادية للعمل.
4. تعريض الصورة الإيجابية التي تتمتع بها المنظمة أو مسؤوليتها حاليا للخطر.
5. الإضرار بنتائج أعمال المنظمة بأي صورة من الصور.

لقد وجد الباحث أنه من الضروري التوضيح بين إدارة بالأزمات وإدارة الأزمات:

إدارة بالأزمات: محاولة بعض عناصر الكيان الإداري من اتخاذ الإدارة طريقا لتكريس أزمة الكيان الإداري الذي يشرف عليه، ووصل الأمر إلى تسخير القرارات الإداريـة للإبقـاء على مناخ صنع الأزمات الإدارية والمساهمة بفعالية في ازدياد الضغط المولد للأزمة واستخدام الأزمات المفتعلة كستار دخان لإخفاء الفشل الإداري وتستخدم من قبل الدول الكبرى من أجـل تنفيذ إستراتيجيتها والهيمنة على العالم وإشعال الحروب[1].

أما إدارة الأزمة: هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنـب سـلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

وللأزمة أسباب وواقع لنشوئها نظرا لذلك الفشل الإداري المتخذ لقرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين، أو عدم خبرة أو حداثة معرفة، ومن هنا فإن حدوث الأزمـات بشـكل متكـرر يستوجب في الحقيقة تغيير القائمين على إدارة الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة والبحـث أساسا عن **أسباب وقوعها**:

1- <u>سوء الفهم:</u> له مرجعية تاريخية بعيدة جدا، ومثل هذه الأزمات يكون حلها سهلا بمجرد تبين الحقيقة، وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولا من أن الأزمة التي يواجهها، غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة ويرجع سوء الفهـم إلى جانبين[2]:

- المعلومات المنشورة.
- التسرع في إصدار القرارات.

---

(1) - سن أ د ا يضري، **ا رجع السابق**، ص 20.

(2) - سن أ د ا يضري، **ا رجع نفسه**، ص 23.

2 - سوء الإدراك: يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري، بل ويـؤدي إلـى انفصام العلاقة بين الداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتخـذها القائـد الإداري، ومن هنا إذ تراكمت نتائج التصرفات السابقة فإنه يولد ضغطاً مولد لانفجار الأزمة[3].

3 - سوء التقدير والتقييم: ينشأ من خلال جانبين أساسيين:

- المغالاة والإفراط في الثقة الفائقة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهـة الطـرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

4- الإدارة العشوائية: تعمل كمسبب للأزمات ومدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدرته ولاستعداده لمواجهة أي أزمة مهما كان حجمها صغيرا، أو يمكـن التغلـب عليهـا، فـالإدارة العشوائية هي إدارة مجرمة تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والتسـيب، وتحـول الكيـان الإداري الذي حدثت به إلى كيان لا يستطيع الصمود أمام أي أزمة[1].

5- الرغبة في الابتزاز: يقوم على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط رهيبة نفسية ومادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة السرية التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه والتي أمكن معرفتهـا لإجبـاره علـى القيـام بتصرفات أكثر خطأ وأشد ضررا ولتصبح، هذه التصرفات الجديدة مصدراً لتهديد وابتزاز جديد له ولإجباره على القيام بتصرفات تكون شديدة الخطأ والضرر[2].

6- اليأس: يعد اليأس في حد ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية التي تسبب شبه خطر داهم على متخذ القرار، حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير والتنمية، وتتفاقم لتصبح حالة اغتراب بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه، وتبلغ قمة الأزمة عندما تحدث حالة انفصام بين مصلحة العامل والفرد وبين الكيان الإداري.

7- الإشاعات: هي أهم مصدر من مصادر الأزمات، ويتم تسخيرها باستخدام مجموعة حقـائق صادقة قد حدثت فعلا وملموسة من قبل قطاع وأفراد. يتم إعلانها في توقيت معين وفي حالـة حدث معين تحدث فيه الأزمة.

---

[3] - إ ان عبد الوهاب، وآخرون، **العلاقة ب إعادة ا ندسة وإدارة الأزمات،** القاهرة،1997، ص97.

[1]- إ ان عبد الوهاب، وآخرون، **ا رجع السابق**، ص98.

[2] - سن أ د ا يضري، **ا رجع السابق**، ص 40.

8- استعراض القوة: ويتم استعراضها من قبل المؤسسات والكيانات الكبرى لتحطيم الكيانـات الصغرى عندما تتمحور بعض عناصر القوة، وترغب في قياس رد فعلها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الأصغر.

9- الأخطاء البشرية: ومن الأسباب الأكثر شيوعا في الماضي والحاضر.

10- الأزمات المخططة: ويطلق عليها الإختناقات الأزموية المخططة حيث تعمـل بعـض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال هذا التتبـع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع[3].

11- تعارض الأهداف: وكثيرا ما يحدث اختلاف في الرؤية والطموحات والأهداف بين منفذي القرار في الكيان الإداري الواحد وبين متخذ القرار في هذا الكيان، ومن ثمة تعدد التوجيهـات ويفقد متخذ القرار الرؤية الشاملة ويبدأ التأثير المتعارض بين المرؤوسين والرؤسـاء، يجـب التفريـق بين صانـعي القرار Markers Decession ومتخذ القـرار Decession Takers منفذ القرار "Decession Implementors"قيام بإجراءات التنفيذ.

وللأزمة بعدين أساسيين[1]:

1. التهديد الخطير للمصالح والأهـداف الجوهريـة الخاصـة بالكيـان الإداري الحـالي والمستقبلي.
2. الوقت: يعد محدودا أمام مدير الأزمات لاتخاذ قرار سريع وصـائب ولا يتضـمن أي خطأ؛ لأنه لن يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أم لإصلاح الخطأ لنشوء أزمات جديد أشد وأصعب من الأولى قد تقتضي على الكيان الإداري ذاته.

خصائص الأزمة:

للأزمة مجموعة من الخصائص تتمثل في:

1. المفاجأة العنيفة عند انفجارها.
2. التعقيد والتشابك في عناصرها وعواملها وخروجها عن المعتاد، وعدم نجاعة الوسائل المعتادة على مواجهتها.
3. نقص العوامل وعدم وضوح الرؤيا، وجود حالة من انعدام التوازن وفقدان الرؤية.
4. سيادة جوّ من الخوف قد تصل إلى الرعب بعدما يؤدي نجاح قوة الأزمة من اجتيـاح دفعات الكيان الإداري.

---

[3]- مدحت عباس، **التخطيط الإداري للأزمات،** جامعة ع س، كلية التجارة، القاهرة:1999، ص 70.

[1] - إ ان عبد الوهاب، وآخرون، **ا رجع السابق،** ص 99.

5. جذب وسائل الإعلام بأنواعها فتعالجها بإثارة في كثير من الأحيان[2].

مراحل نشوء الأزمة:

1- <u>مرحلة بؤرة الأزمة:</u> وتعد من العوامل الذاتية البيئية الخارجية المحيطة أيضا، ويتشكل البعد الأزموي من خلال الضغوط المتتالية التي تولدها قوى الأزمة.

2- <u>مناخ المحابي للأزمة:</u> ويشجع عن نمو واستفحال الأزمة واشتداد الضغط وتشجع الظروف على زيادة التفعيل الأزموي وهي:

المبادرة، الاغتراب، عدم الولاء انفصام العلاقات، تعرض المصالح للفساد الإداري، الجهل والتجهيل جو ديكتاتوري فاسد.

3- استخدام العوامل المساعدة:

- التنظيمات غير رسمية المؤثرة في الكيان الإداري.
- سياسة الأبواب المغلقة وصنع الحواجز.

4. <u>عدم الإحساس بالخطر:</u> تكذيب بنشوء الأزمة + وهم الكيان الإداري الذي لا يزال تحت سيطرة متخذ القرار.

5. <u>سيادة مظاهر التوتر والقلق:</u> تكون قوى الأزمة قد عبأت كافة العوامل وأصحاب المصالح داخل الكيان الإداري ويصبح الجميع ينتظر إشارة ما أو حادث ما للتحرك، وخاصة بعد اشتداد حالة الاختلاف وفشل متخذ القرار في استعادة التوازن وازدياد التوتر ووصوله إلى نقطة تحول[1].

6. حدوث العامل المرتقب

7. <u>انفجار الأزمة:</u> يصعب للوهلة الأولى لقياسها ومعالجتها نظرا لـ:

- تأثير الصدمة: انهيار المعنويات.
- عدم التوازن: فقدان الثقة.
- فقدان للرؤية: اللجوء إلى الارتجالية والعشوائية.
- تشابك الآراء: بيان أطراف الصراع الأزموي.
- تعقيد الأزمة[2].

---

(2) - مدحت عباس، <u>**ا رجع السابق**</u>، ص 72.

(1) - مد رشاد ا ملاوي، <u>**إدارة الأزمات: ارب لية وعا ية،**</u> ط2، دار أبو ا لد للطباعة، القاهرة: 1995، ص 29.

(2) - مد رشاد ا ملاوي، <u>**ا رجع نفسه،**</u> ص 30.

أنواع الأزمات وتقسيماتها:

تتعدد الأزمات وتختلف، إلا أنه يمكن تصنيفها وفقا لعدة أسس أهمها:

1**- تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين[3]:**

أ- الأزمة في مرحلة الميلاد: إحساس يقلق بوجود شيء يلوح في الأفق وينذر بخطر.

ب- الأزمة في مرحلة النمو: عندما لا ينتبه متخذ القرار لميلاد الأزمة تغذيها مجموعة محفزات داخلية من ذات الأزمة وخارجية تفاعلت معها.

ج- الأزمة في مرحلة النضج: سيطرة الجهل والتخلف والتكبر من قبل صاحب القرار، ولا مبالاة. ومن ثمة تنمو الأزمة وتصبح أكثر قوة وصلابة بمتخذ القرار.

د- الأزمة في مرحلة الانحسار: بعد تحقيق الصدام العنيف الذي يؤدي إلى فقدان الأزمة جزء هام من قوة وتبدأ بالتقلص.

هـ- الأزمة في مرحلة الاختفاء: فقدان الدفع وتتلاشى مظاهرها وتزول.

2 - تصنيف الأزمة من حيث تكرار حدوثها:

- أزمات ذات طابع دوري متكرر الحدوث: وخير مثال للأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية، وتعتمد على قوى العرض والطلب في توجيه النشاط الاقتصادي.

- أزمات غير دورية: لا يسهل توقعها – سوء الأحوال الجوية - ويتم معالجتها عن طريق النتائج التي قد تسفر عنها والتي أفرزتها[1].

3 - تصنيف الأزمة بمقدار عمق الأزمة:

- الأزمة السطحية: تظهر بشكل فجائي وتختفي بسرعة هذه الأزمة التي تحدث نتيجة إشاعة.

- الأزمة العميقة: أخطر الأزمات لارتباطها ببنيان، الكيان يتأثر بشدة بحدوث هذه الأزمة مثل: أزمة المياه، الوقود.

4- تصنيف من حيث درجة شدتها:

- الضيقة: الإضراب عن العمل.

- الهادئة الخفيفة: إشاعات[2].

5 - تصنيف الأزمة من حيث المستوى:

---

[3] - فهد أ د الشعلان، **إدارة الأزمات (الأسس و ا راحل)**، الرياض، مطابع نايف، 1993، ص 35.

[1] - فهد أ د الشعلان، ا **رجع السابق،** ص 35.

[2]- فهد أ د الشعلان، ا **رجع نفسه،** ص 36.

- على المستوى الكلي: هذا النوع يصيب الدولة ككل والمجتمع أيضا، وهي شاملة في أسبابها وتشابكها.
- على المستوى الجزئي: يحدث على مستوى المشروعات والأزمات الإنتاجية.

6 - من حيث علاقة الأزمة بالعالم الخارجي:

- من عالمية مستوردة من الخارج = أزمة القمح.
- محلية أمكن تصديرها إلى الخارج: مثل أزمة البترول.
- أزمة محلية لا يمكن تصديرها إلى الخارج.

7 - من حيث المحور:

- مادية: أزمة السيولة والعمالة انخفاض المبيعات.
- معنوية: أزمة الثقة، أزمة الولاء، الإرهاب والاغتراب[3].

لقد أصبح العصر الذي نعيش فيه مليئا بالأزمات، ولم يعد السؤال المطروح هل ستأتي الأزمة أم لا؟ بل أصبح السؤال ماذا تفعل المؤسسة عندما تأتي الأزمة؟

ولقد عرفت الأزمة من **المنظور الاجتماعي** بأنها: توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف، مما يستلزم التغير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة.

أما من **المنظور الاقتصادي** تعرف أنها: وضع اقتصادي عارض يؤثر على تحقيق الأهداف القومية، ينشأ من وضع اقتصادي عالمي أو إقليمي أو داخلي، ويحتاج إلى بذل كافة الجهود لاجتيازه.

أما من **المنظور السياسي** فتعني حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي، وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله، لكن الاستجابة الروتينية المؤسسية لهذه التحديات تكون غير كافية فتتحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسسين إذا ما أرادت النخبة عدم التضحية بمركزها[1].

---

[3] - د. سهيل عادل العطار، **المدخل الاجتماعي لدراسة الأزمات و التصورات والتطبيقات العلمية**، جامعة ع س، القاهرة: 2000، ص 30.

[1]- د. سهيل عادل العطار، **المرجع السابق،** ص 34.

أما من **المنظور الإداري**: عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام[2].

إن ثمة أربعة عوامل أساسية تتصف بها الأزمة وهي:

1. المفاجأة: ومن هنا تروّج لظهور الصدمة.
2. التهديد: أي: أنها تمثل تهديدا مباشرا للقيم والعادات.
3. السرعة: إذ تتولد عندها سلسلة من المواقف المتجددة الحادة.
4. الغموض: إذ أن عوامل المفاجأة والتهديد والسرعة لا تسمح غالبا بتدارك جميع العوامـل المتشابكة في المواقف المتلاحقة[3].

ولتجاوز هذه العوامل لا بد على من يتصدى لإدارة الأزمة أن يمتلك القدرات العقلية والنفسية.

وقد يتبادل إلى الأذهان تساؤل هام وهو هل الأزمة هي كارثة؟ كما يتبادر تساؤل آخر هو هـل تسبق الأزمة وقوع الكارثة أم العكس؟

الكارثة هي :catastrophe أو- Disaster وتعرف بأنها حدث مفاجئ يحدد المصالح القومية للبلاد ويدخل بالتوازن الطبيعي للأمور وتشارك في مواجهة كافة أجهزة الدولة المختلفة[1].

جدول رقم ❻

يوضح الفروق بين الأزمة والكارثة[2].

وجهة المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية	بشرية ومادة كبيرة

(2) - مد رشاد ا ملاوي، **ا رجع السابق ،** ص 29.

(3) - عفاف مد الباز، **دور القيادة إدارة الأزمات، ا نظمة العربية للتنمية الإدارية،** مصر، القاهرة: 2006، ص 64.

(1) - مد رشاد ا ملاوي، **ا رجع السابق ،** ص 20.

(2) - فهد أ د الشعلان، ا**رجع السابق،** ص 37.

أسبابها	بشرية	غالبا ضعيفة وأحيانا بشرية
التنبؤ بها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغوط على متخذ القرار	ضغوط شديدة وتوتر عال	تفاوت في الضغوط تبعا لنوع الكارثة
المعوقات والدعم	أحيانا وسرية	تفاوت في الضغوط تبعا لنوع الكارثة
أنظمة وتعليمات المواجهة	داخلية	غالبا معلنة محلية وإقليمية ودولية

وبشكل عام فإن مفهوم الكارثة يستخدم لوصف الخلل الذي يصيب المنظمة، في وقت معين وغالبا ما تخلف الكارثة أزمة أو أزمات مثل، الزلزال التي تتبعها أزمات في المرافق والإسكان وبينما ينتج العكس عن تفاقم الأزمة ككارثة مثال أزمة تسرب الغاز يؤدي إلى كارثة الحريق.

المشكلة الإدارية والتنظيمية للأزمات:

تشير الدراسات إلى بروز عدد من المشكلات في مرحلة حدوث الأزمة، والتي تتعلق أساسا بعملية الاتصالات وتدفق المعلومات للسلطة وأيضا المشكلات المرتبطة بممارسة السلطة واتخاذ القرارات والمشكلات المرتبطة بالتنسيق ويوضح الشكل التالي أهم المشكلات:

<u>ترسيمة رقم</u> 1: توضح أهم المشكلات الإدارية والتنظيمية أثناء حدوث الأزمة[(1)]

أهم المشكلات الإدارية والتنظيمية أثناء حدوث الأزمة

مشكلة غياب
الاتصالات وتدفق

مشكلة السلطة و
ا اذ القرارات

مشكلة ضعف

[(1)] *Quarantrelli the Disaster crisis management: A SEMMARY of research finding, News papers of management studies, 1998, p 373.*

- داخل المنظمة	- الإجهاد البدني والفني للأفراد في المستويات الإدارية العليا.	- الاتفاق الجماعي
- بين المنظمات	- صراع الدور	- توتر العلاقات التنظيمية
- بين النظم	- صراع السلطة	- حجم الأزمة
- من المنظمة إلى الجماهير	- غموض وتداخل السلطة والمسؤوليات	
- من الجماهير إلى المنظمة		

وأهم تلك المشكلات مايلي:

<u>1 - الاتصال وتدفق المعلومات:</u>

عند حدوث الأزمة غالبا ما يحدث تدمير لوسائل الاتصال المستخدمة، الأمر الذي يتسبب في العجز عن تلبية الاحتياجات من المعلومات، وعادة ما يستخدم وسائل بديلة للاتصال مثال شبكات الراديو.

<u>2- غموض وتداخل السلطات والمسؤوليات:</u>

يكمن في المواقف العادية تجاهل التداخل في السلطات والمسؤوليات، ولكن في مواقف الأزمة فإن الأمر يكون مختلفاً، تعد هذه المشكلة من أصعب المشكلات التنظيمية في إدارة الأزمات.

<u>3- التنسيق:</u>

تعد الحاجة إلى التنسيق الفعال من أهم المشكلات التي تبرز عند التعامل مع موقف الأزمة، وكلما زاد نطاق الأزمة وكبر عدد المتأثرين بها ازداد عدد الأطراف بالمشاركة في إدارتها كلّما قلّ احتمال نجاح تحقيق التنسيق الشامل بين جهود تلك الأطراف[1].

آليات إدارة الأزمة:

---

[1] - د. عفاف محمد الباز، **المرجع السابق،** ص 69.

يتطلب التكامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة استخدام عدة آليات وهي[2]:

- ♦ الموارد المعلوماتية.
- ♦ التخطيط الاستراتيجي.
- ♦ فتح قنوات الاتصال.
- ♦ القيادة واتخاذ القرار.
- ♦ تطبيق المنهج المتكامل.

1 - الموارد المعلوماتية:

ويقصد بها إمكانية تحليل المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة، فالخطوة الأولى لإدارة الأزمة هي: جمع المعلومات لكن تتصدانا مشكلتان هما:

- الافتقار إلى الموضوعية في جمع المعلومات.
- تفسير المعلومات.

وخصائص معلومات الأزمة تتجلى في:

طرق التمثيل: تقبل شكل معين للمعلومة.

أبعاد الجودة: تقاس جودة المعلومات بناءً على أربعة عوامل هي: الدقـة، الحداثـة، الملائمـة والتوافر.

2 - التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الإطار العام الذي يتم في نظافة التعامل مع الأزمات ومتطلبات التخطيط لإدارة الأزمة حسب المعادلة التالية:

(مهمة × زمن × إمكانيات = تحقيق الهدف)[1].

أ- تحديد الهدف.

ب- البيانات.

ج- مصادر المعلومات.

د- توفير القيادة المؤهلة للتخطيط.

ه- توفير مستشارين فنيين.

و- توفير إمكانيات مادية.

---

(2) - د. عفاف محمد الباز، **المرجع نفسه**، ص 70.

(1) - صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء**، البيان للطباعة والنشر، القاهرة: 1998، ص72.

3- فتح قنوات الاتصال:

- دعم الاتصال بالأهداف المطلوبة.
- تأمين نقل المعلومات والتعليمات من القمة للقاعدة والعكس صحيح.
- البساطة واللغة المفهومة[2].

4- القيادة واتخاذ القرار:

تمثل القيادة أهم المقومات الرئيسية التي يتحدد بتطويرهـا وتقـدمها مسـتوى آداء أي: منظمة وعلى قدر كفاءتها وخبراتها وإبداعاتها وإلهامها بكافة جوانب الأزمة بقدر نجاحها فـي إدارة الأزمة نظرا لاستعدادها لمواجهة الأزمات الإدارية ولذلك[3]:

أ- مبدأ المسؤولية الاجتماعية ويدخل ضمن المبررات المعنوية والأخلاقية.

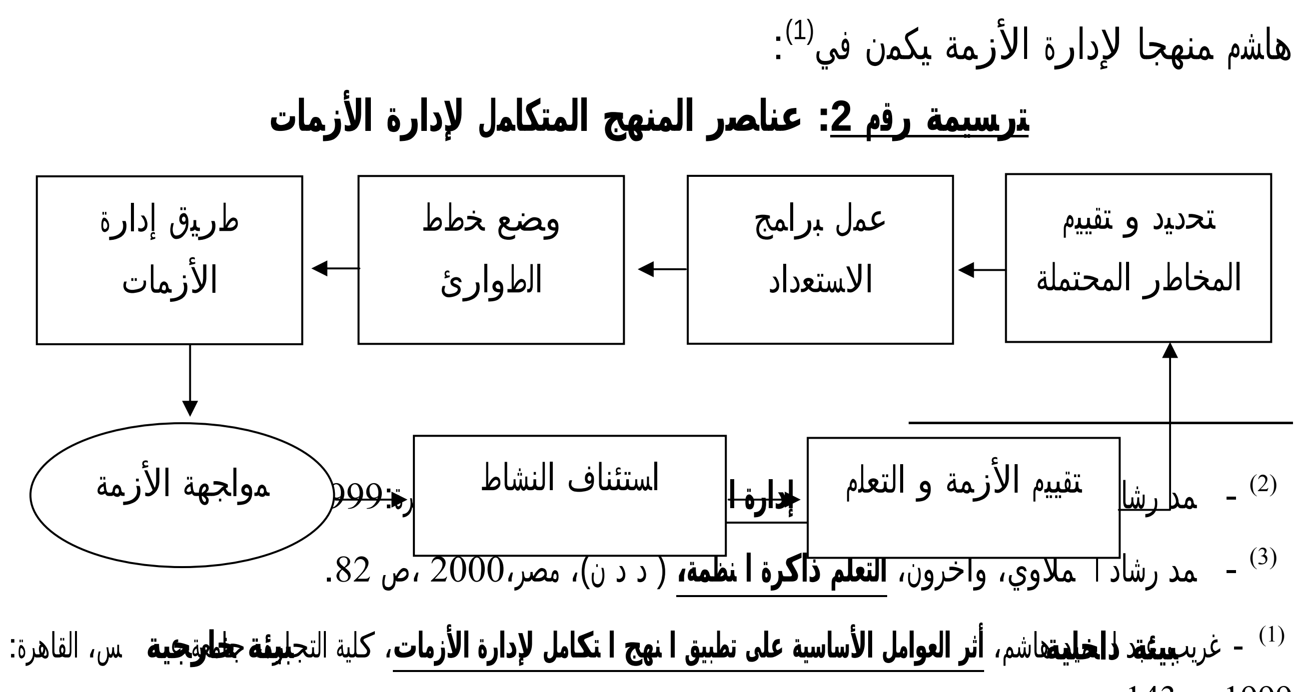
ب - مبدأ المسؤولية الاقتصادية ويعد مبرر اقتصاديا.

ج - مبررات تحسين الصورة الذهنية لدى البيئة التي تعمل من خلالها.

1 **- تطبيق منهج متكامل لإدارة الأزمات:**

غالبا ما تتخطى المنظمة أسلوباً عشوائيا لحل أزمتها بدلا من التخطيط العلمي القائم على منهج صحيح وفعال، وتقوم من خلاله بتحديد وتقييم المخاطر المحتملة داخليا وخارجيا ثم تقوم بعمل برامج الاستعدادات للأزمة لمنع أو مواجهة تلك المخاطر بكفاءة وفعالية من خلال إنشاء نظـم إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات، واستئناف النشاط، ثم تقييم الأزمة التـي وقعـت واسـتخلاص الدروس المستفادة لمنع وقوع الأزمات المشابهة في المستقبل، ولقد قدم د. غريب عبد الحميـد هاشم منهجا لإدارة الأزمة يكمن في[1]:

ترسيمة رقم 2: عناصر المنهج المتكامل لإدارة الأزمات



(2) - مد رشا[illegible] **إدارة ا**[illegible] 1999:

(3) - مد رشاد ا ملاوي، واخرون، **التعلم ذاكرة ا نظمة،** (د د ن)، مصر، 2000، ص 82.

(1) - غريب عبد ا هاشم، **أثر العوامل الأساسية على تطبيق ا نهج ا تكامل لإدارة الأزمات**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة: 1999، ص 143.

إن هذه الترسيمة توضح أن الأزمة تدور في حلقة ديمومة وحركية تؤثر فيها البيئة الداخلية التي تعمل على تحديد الحاجات وتقييم المخاطر، تليها مرحلة تحديد البرامج للاستعداد، وفـي هـذه المرحلة يتم اتخاذ القرارات الرسمية والمشاركة الشاملة لأفراد التنظيم من أجل تسطير الخطط والتكتيكات لمواجهة الطوارئ من أجل إدارة الأزمات، وفي هذه المرحلة تتم المواجهة الحقيقية للأزمة، وبعدها يتم مزاولة النشاط العادي، والقائد الذكي هو الذي يقيّم الأزمة ويـدعو أفـراد التنظيم للتعلم منها.

خلاصة واستنتاجات:

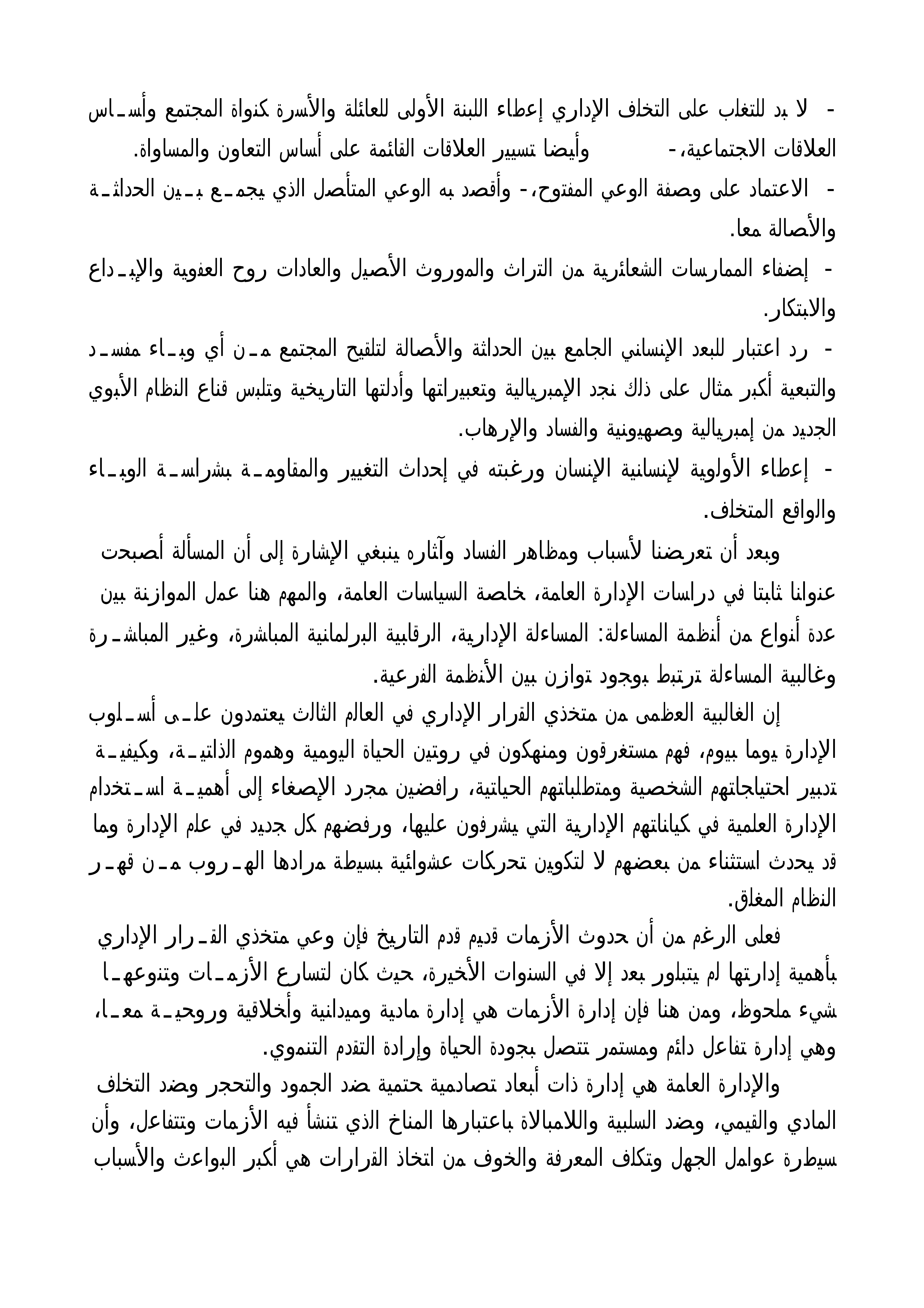
ما يمكن تحصيله من الفصل الأول عموما، ومن التخلف الإداري خصوصـا، أنـه كـان حصيلة بحث العديد من المؤلفين في الغرب والشرق، وقد عولج بعمق وكان سببا في إسهام العديد من البحوث الأكاديمية الرفيعة المستوى في بلاد الشام ومصر والمغرب العربي، وحاولوا إعطـاء تصورات خلال مذاهب ومدارس اقتصادية متعاطية مع مشاكل التخلف.

إن التخلف الإداري سببه الواقع الاجتماعي المتخلف الذي يسود فيه والمحيط البيئي الـذي يترعرع فيه، فإذا ما كانت البيئة الاجتماعية تحوي علـى منظمـين ورجـال جـدد علـى رأي مشومبيتر[1]: المجددين القادرين على استغلال الآفاق الاقتصادية المتاحة ويرجع أساسا إلى عـدم ظهور الابتكارات التي تخلف سبب وجودهم وهذا يعود بدوره إلى المنـاخ الاجتمـاعي والثقـافي الملائم، فالمناخ الاجتماعي والثقافي المشجع للأفكار والابتكارات الجديدة التي تخلق حوافز بـروز المنظمين.

التخلف الإداري جاء نتيجة قطيعة مع الموروث، وهي في حد ذاتها متغيرات هامة تحركه للتغير من اتجاه سلبي إلى اتجاه إيجابي، وتمكن في التراث والتاريخ والنظام السياسي لاكتمال مـا يسمى بالبعد الإنساني الحضاري.

---

(1)- د . كميل حبيب و حازم البـ ، **من النمو إ العو ة و اللغات،** ا ؤسسة ا ديثة للكتاب، لبنان، بـ وت:2000، ص 34.



- لا بد للتغلب على التخلف الإداري إعطاء اللبنة الأولى للعائلة والأسرة كنواة المجتمع وأساس العلاقات الاجتماعية، - وأيضا تسيير العلاقات القائمة على أساس التعاون والمساواة.

- الاعتماد على وصفة الوعي المفتوح، - وأقصد به الوعي المتأصل الذي يجمع بين الحداثة والأصالة معا.

- إضفاء الممارسات الشعائرية من التراث والموروث الأصيل والعادات روح العفوية والإبداع والابتكار.

- رد اعتبار للبعد الإنساني الجامع بين الحداثة والأصالة لتلقيح المجتمع من أي وباء مفسد والتبعية أكبر مثال على ذلك نجد الإمبريالية وتعبيراتها وأدلتها التاريخية وتلبس قناع النظام الأبوي الجديد من إمبريالية وصهيونية والفساد والإرهاب.

- إعطاء الأولوية لإنسانية الإنسان ورغبته في إحداث التغيير والمقاومة بشراسة الوباء والواقع المتخلف.

وبعد أن تعرضنا لأسباب ومظاهر الفساد وآثاره ينبغي الإشارة إلى أن المسألة أصبحت عنوانا ثابتا في دراسات الإدارة العامة، خاصة السياسات العامة، والمهم هنا عمل الموازنة بين عدة أنواع من أنظمة المساءلة: المساءلة الإدارية، الرقابية البرلمانية المباشرة، وغير المباشرة وغالبية المساءلة ترتبط بوجود توازن بين الأنظمة الفرعية.

إن الغالبية العظمى من متخذي القرار الإداري في العالم الثالث يعتمدون على أسلوب الإدارة يوما بيوم، فهم مستغرقون ومنهكون في روتين الحياة اليومية وهموم الذاتية، وكيفية تدبير احتياجاتهم الشخصية ومتطلباتهم الحياتية، رافضين مجرد الإصغاء إلى أهمية استخدام الإدارة العلمية في كياناتهم الإدارية التي يشرفون عليها، ورفضهم كل جديد في علم الإدارة وما قد يحدث استثناء من بعضهم لا لتكوين تحركات عشوائية بسيطة مرادها الهروب من قهر النظام المغلق.

فعلى الرغم من أن حدوث الأزمات قديم قدم التاريخ فإن وعي متخذي القرار الإداري بأهمية إدارتها لم يتبلور بعد إلا في السنوات الأخيرة، حيث كان لتسارع الأزمات وتنوعها شيء ملحوظ، ومن هنا فإن إدارة الأزمات هي إدارة مادية وميدانية وأخلاقية وروحية معا، وهي إدارة تفاعل دائم ومستمر تتصل بجودة الحياة وإرادة التقدم التنموي.

والإدارة العامة هي إدارة ذات أبعاد تصادمية حتمية ضد الجمود والتحجر وضد التخلف المادي والقيمي، وضد السلبية واللامبالاة باعتبارها المناخ الذي تنشأ فيه الأزمات وتتفاعل، وأن سيطرة عوامل الجهل وتكلف المعرفة والخوف من اتخاذ القرارات هي أكبر البواعث والأسباب

الدافعة والعاملة على وجود الأزمات التي ينبغي التعامل معها على وجود أسلوب علمي متطور يكتسح الكيان الإداري ويعالجه.

بالرغم من الجانب السلبي الذي تفرزه الأزمة إلى أن هناك جانبـاً إيجابيـاً بالأحـداث المربحة، وهذا الجانب ينبغي التفوق عليه واستغلاله، إن الأزمات تخاف إلى جانب التحـديات فرصا لا تكون متاحة في أي وقت آخر، ويعود السبب في أنها تسمح بدرجة مـن التغييـر لا تناظرها درجة أخرى في الأوقات العادية هو أن في الأزمة تنحي جانبا كل القواعـد القديمـة مثلا: التراجع الاقتصادي الذي حدث في أوائل الثمانينات، وما نتج عنه من موجة تسـريحات للعمالة النقابات العمالية التي طالما اتخذت مواقف متشددة إلى قبول تنازلات تعاقدية مـا كـان يمكن أن توافق عليها من قبل.

والمزايا المحتملة للأزمة هي:

أ- ميلاد الأبطال.

ب - تسريع التغير.

ج - مواجهة المشكلات الكامنة.

ح - إمكانية أن يتغير الأفراد.

خ - وضع استراتيجيات جديدة.

د - نشوء أنظمة للإنذار المبكر.

ر - ظهور مزايا تنافسية جديدة.

ليس هناك مشكلة إذا عرفنا بوضوح ماذا سيحدث، فمن السهل تماما أن نختـار الخيـار الصحيح ونحدد مستوى صحيحاً من الموارد وتحقق أهدافا بشيء من الوضوح والجزم، ويواجه معظم المدراء مثل هذه الظروف ويتعاملون في السعادة مع أنشطة روتينية والتي يحـددونها أو يرفضون شخصا آخر والمجازفة هي أيضا من بين السبل لتحقيق الأهداف خصوصا عنـدما لا يملك الفرد الوقت للتفكير.

ولقد شد الباحث كتاب قيّم يعالج موضوعا إداريا للأستاذ جاك والـش[1] يعـرض فيـه مجموعة من النصائح، مما استنتج من خلاله أنه لا بد من مواجهة الواقع السيئ مادام من صنع

[1] – *Jack Welch,* ***mes conseils pour reussir****, nouveau horizons, trad par Emily Borgand Larry Cohen et Michel le seach, 2005, paris, p215.*

الإنسان فتعانقه سلوكات لأخلاقية والسرقة والرشاوى لكن المجابهة الحقيقية حينما يقف الفـرد أمام القانون ويحترمه ويسير عليه.

وإدارة الأزمات الحكمة منها معرفة تسيير وتنظيم الوقت حتى غدت إدارة بحـد ذاتهـا إدارة الوقت administration time أو gestion du temps والحرص عليه، والأمر الأهم والمهـم استغلال الوقت في أول الأزمة ومحاولة علاجها قبل استفحالها ونضجها وأيضا شدني في هـذا الكتاب النصائح التالية:

- يجب اعتبار الأزمة خطيرة أكبر ما يمكن وينبغي مواجهتها.
- لا يمكن ترك الأمر سرا وستفضح آجلا أم عاجلا.
- يجب معالجة المشاكل في أيامها؛ لأنها ستفجر في اليوم غير مرغوب فيه
- ينبغي اتخاذ الإيرادات والعملية الضرورية لإدارة الأزمة.
- إعطاء بصيص أمل لمواجهة الأزمة وعودة المياه لمجاريها.

الفصل الثاني

فعالية القيادة الإدارية

الفصل الثاني:

فعالية القيادة الإدارية

يصاحب التغيير والتطوير المتسارع، العديد من التغيرات، سواء على مستوى المنظمات أو المجتمع، ومن الأزمات التي تتميز بها المنظمات والمؤسسات هي أزمة القيادة وأعراض هذه الأزمة وآثارها منعكسة على كل المستويات.

وبناء على حتمية التغيرات بات من دون شك، ضرورة تأقلم الهياكل التنظيمية والمؤسساتية مع التغيير لمواكبة العصر المعلوماتي والرقمي الجديد، من جهة، والاستراتيجيات البيئية التنظيمية من جهة ثانية، وفي ظل هذه الأوضاع تطلب الأمر إعادة النظر في الأداء القيادي برؤية فاحصة تستعين بجل الأساليب الحديثة من أجل الوصول إلى الفعالية لفكر قيادي خلاق ومبدع.

فالقائد المعاصر يضع نصب أعينه البيئة الخارجية والداخلية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية ومراعاة لهذه التغيرات ينجح في قيادة المنظمة ويضمن تحقيق الأهداف التنظيمية ومواجهة التحديات الخارجية، وبهذه الأهمية نتناول دراسة هذا الفصل في المباحث التالية:

- **المبحث الأول**: ماهية القيادة الإدارية.
- **المبحث الثاني**: مهام القيادة الإدارية.
- **المبحث الثالث**: نظريات القيادة.
- خلاصة واستنتاجات.

المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية

لقد اختلف علماء الإدارة في تعريف القيادة الإداريـة، بـاختلاف فلسـفتهم ومدارسـهم وتركزت تعريفات القيادة إلى ثلاثة اتجاهات[1]:

- **الاتجاه الأول:** يربط القيادة بالسلطة الرسمية، حيث يكون الشخص عندما يمتلك السـلطة الرسمية التي تمكنه من إخضاع الجماعة لإرادته، ومن أبـرز أنصـار هـذا الاتجـاه الأستاذان "موني ورايلي" إلى أنه انتقد على أساس أن السلطة من الوسائل التي تستعملها الإدارة في إدارة المنظمة.
- **الاتجاه الثاني:** يربط القيادة المقبولة، حيث يرى هذا الاتجاه أن القيادة تعتمد على التأثير المتبادل والإقناع والرضا، ويترتب عنها القول والالتزام مثال: القيادة في الإسلام.
- **الاتجاه الثالث:** القيادة على أساس الهدف: فهي الوظائف الإدارية التي يؤديها القائد من توجيه وتنسيق ورقابة لعمل الآخرين.

نستنتج مما سبق أن: القيادة ظاهرة تنظيمية سائدة في كل زمن وفي منظمة مـا يحـدد مفهومها وفق متطلبات البيئة السائدة فيها.

" إن القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التبادلية والتفاعلية بين القائد ومرؤوسه والقيادة هي تواصل مستمر ومتغير حسب الموقف وهي القدرة علـى التـأثير فـي الآخـرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بدرجات كفـاءة عاليـة لتحقيـق الأهداف التنظيمية"[2].

وهي أيضا أداة التأثير على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد، وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة في أثناء تفاعلـه مع غيره من أفراد الجماعة، وهي في مجملها تحمل المسؤولية كما قال عمر بن عبد العزيـز: "ألا إني لست بخيركم، ولكني رجل منكم، غير أن ا جعلني أثقل حملا"[3].

---

(1) - عبد الغ بسيو ، **مرجع سابق**، ص 258.

(2) - سهيلة عباس، **القيادة الابتكارية والأداء ا تميز**، دار وائل: الأردن،2004، ص 12.

(3) - مد أكرم العدلو وآخرون، **القيادة القرن 21** ، قرطبة للإنتاج الف : ا ملكة العربية السعودية، 2000، ص18.

يرى "مايكل فينر" وهو أستاذ بجامعة كولومبيا في كتابه "آراء فينر في القيادة" أن القيادة الفردية غير ملائمة، لأن العالم يتميز بدرجة عالية من التعقيد، والقيادة لا يمكن أن تكون شيئا يمارسه شخص بمعزل عن الآخرين[1]".

ولقد شبهها بالجبل الجليدي إذ 90 % من هذا الجبل مغمور تحت سطح الماء، وبالتالي فالقيادة بالنسبة إليه هي حاصل التفاعلات الموجودة بين داخل وخارج سطح الماء تحكمها علاقة متنامية ومستمرة، وهذه الحياة تشكل لب المؤسسة.

وإذا حاولنا فهم الفعالية بالنسبة له فهي تتجلى في تلك الكيفيات والأساليب في خلق فريق عمل متكامل، أما عن قيادة عالية الأداء في مدى استيعاب المفصل لتلك الكيفيات الخاصة بالقيادة.

ولقد حدد فينر مجموعة من القوانين الخاصة بالقيادة يتم من خلالها قيادة المرؤوسين ورؤساء العمل والفرق.

وهذه القوانين في نظره تم اختبارها على مدى خمس وثلاثين عاما من الخبرة الاستثمارية والمؤسسية، وتطبيقا لما جاء به يتحقق المستوى الفوري والعملي للنجاح، في إدارة العلاقات عن طريق التفاعل الشخصي المباشر والقوي، والاحتكاك المباشر اليومي مراعين بعض الخصال كالشجاعة لبلوغ الهدف والتمييز والالتزام بالقيم والقدرة الفائضة من الاحتمال والإخلاص والجهد[2].

القائد :

الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على السلوك وتوجيهات الأفراد من حوله؛ ليوجههم لإنجاز أهداف محددة، يكون قادرا على تأسيس نفسه فإن قصر عن ذلك كانت سياسات غيره أشد تقصيرا، كلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما كملت عناصر قيادته، فـا سـبحانه وتعالى أثنى على إبراهيم عليه السلام [ﭽ ⑤✠💣➲⌖✈ ⑤💣✠⑩❄♊⌖●📬⇙✡❄”⍓⇨ ℘✞⑥×♐
⑤☺☼✓✞⚐❄❄→♈ ♇❄⌖⑥←✡❷❄♉⑥ ⌧⚐✡⌧✞⚐⇖✡ ☙⌖◐✡❄”☞❄♉⑥ ➔⌖⌧✞⍓♊ ▦❄⌖℘⇧
✓✡⍝⌖ ⑤✍⌧🖫⮙💧✸♊●✠℘✡&➲⌖ ☽🗀🗎🗁☎][سورة النحل:120]

---

(1) - مايكل فينر، **آراء فينر القيادة**، حقوق التر ة و النشر، مكتب جرير، السعودية: 2005، ص 10.

(2)- مايكل فينر، **ارجع نفسه**، ص 11.

وهو العضو الذي يتولى قيادة العاملين انطلاقا من قدرته على إحداث التفاعل بينه وبين المرؤوسين.

القائد الإداري:

يقوم المنظمة وفقا لظروف ومتغيرات داخلية وخارجية أما الرئيس الإداري، يستمد قوته من السلطة الرسمية فحسب.

والقائد الناجح يعمل على أن تكون المنظمة في درجة عالية من الأداء، ويعمل جاهدا على تحسين مقدرته على معرفة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل عقلاني، لتكون الرؤية واضحة ومتوافقة مع حاجات كل من الزبائن والعاملين في المنظمة.

ولقد "عرفها محمد عبد المقصود محمد" على أنها [1]: " عملية تأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف" وأيضا: "القدرة على التأثير من الآخرين وتحفيزهم على تحقيق أهداف معينة"[2].

أهمية القيادة:

بالرغم من تعدد تعريف القيادة إلا أنها تشترك في عدد من الخصائص التي تحدد طبيعة وأهمية المفهوم، من أهم هذه الخصائص[3]:

أن القيادة هي العميلة التي يتمكن الفرد من خلالها توجيه العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة، ويتضح من خلال هذه الخاصية التداخل الكبير بين مفهوم القيادة ومفهوم السلطة، ويمكن النظر إلى عملية القيادة على أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة، غير أننا نؤكد أن القائد والمدير مفهومان مختلفان[4]:

فالمدير يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، بينما القائد يحدد الأشياء التي يجب تحقيقها، فمن الممكن أن يكون شخص ما مديرا متميزا، دون أن يكون قائدا لمجموعة عمل معينة، فقد يمارس المدير كل وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة على أعمال المجموعة، غير أن القائد الفعلي لهذه المجموعة قد يكون أحد أعضاء المجموعة وليس مديرًا، وبنفس المنطق قد يكون

---

[1] - مد عبد ا قصود مد، **القيادة الإدارية**، مكتبة ا لتمع العر ، القاهرة: 2006،ص 09.

[2] - مد عبد ا قصود مد، **ا رجع نفسه،** ص77.

[3] - عادل زايد، **الأداء التنظيمي ا تميز: الطريق نظمة ا ستقبل،** ا نظمة العربية للتنمية الإدارية، عدد 368، القاهرة، ص23.

[4] - عادل زايد، **ا رجع نفسه،** ص 24.

رئيس المجموعة قائدا بارعاً غير أنه يفوض بعض أعمال التخطيط والتنـظيم والتـوجيه إلـى بعض العاملين معه.

إن عملية القيادة تتعدى مجرد المفهوم التقليدي للساطة، لتتضمن التأثيرات التي يمكن أن يحدثها الفرد على الآخرين من خلال قدرته وسماته الشخصية والسلوكية، ومن الواضح أن تلك التأثيرات القيادية يمكن أن تتحقق بدرجة متفاوتة، وأن تختلف درجة تأثيرها العـاملين في نفس الإدارة ونتيجة لذلك، من المألوف أن نحب بعض العاملين الذين لا يملكون سلطة رسمية، لكنهم قادرون على التأثير على بقية العاملين، وقد جرى العرف على تسمية هؤلاء القـادرين علـى التأثير على سلوك الغير بدون سلطة رسمية **القادة غير الرسميين** وفي كثير من الأحيان يحقق القائد غير الرسمي، العديد من الفوائد للمجموعة التي يعمل معها لما يمتلكه من مصاريف فنية، متخصصة أو شبكة اتصالات اجتماعية[1].

إن وجود القائد غير رسمي ميزة كبيرة للـقائد الرسـمي، وفي بعض الأحيان يرهـق المنظمة بطلباته الكثيرة ويصبح عالة عليها، والقيمة الحقيقية للقادة غير الرسميين تكمـن فـي القدرة على منح الفكر والأداء المتميز للمنظمة.

والسؤال الذي يطرح هل يمكن أن نتميز بدون قيادة؟

من الناحية النظرية نعم: ويرجع ذلك إلى أن أداء المنظمة بحسب الدكتور "عادل زايـد" يتوقف على الجهد الجماعي الذي يبذله العاملون في المنظمة، بالإضافة إلـى احتوائهـا علـى مجموعة من القواعد واللوائح والقوانين والإجراءات التي تحكـم سـلوك العـاملين ومسـتوى أدائهم[2].

لكن ومن وجهة نظر الباحث وما أجمع عليه فقهاء الفكر الإداري والقيـادي يمكـن أن نستدل بمكانة القيادة وأهميتها من خلال مدى تأثيرها على الأداء التنظيمي المتميز عن طريـق دراسة أثر تغيير القيادات، لكن السؤال الذي يطرح نفسه: ما أثر تغيير القيـادات علـى الأداء التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال ينبغي علينا دراسة مؤشر انخفاض الأداء الجماعي للعاملين وفي كثير من الأحيان يوجه اللوم إلى قائد مجموعة العمل.

---

[1] - عادل زايد، **المرجع السابق،** ص 23.

[2]- عادل زايد، **المرجع نفسه،** ص 24.

إن تغيير القيادة يمكن أن يحدث تأثيرا "إيجابيا" أو "سلبيا" وذلك حسب موقف وموضـع القيادة في الهرم التنظيمي، وإذا حللنا هذه الظاهرة يتبين لنا ما يلي:

1- قيادات العمل ذات الأداء السيئ والمتدهور، تغيير القيادة في هذه الأحيان يسـودها تغييـر إيجابي وتحسن وقتي في العمل.

2- الحالة الوقتية هذه غير دائمة واستثنائية؛ لذلك يستوجب خلق نوع من الاستقرار بدراسـة المتغيرات اللازمة والمساعدة في خلق الأداء الحسن بشكل دائم والتكيف مع مستجدات الظاهرة القيادية الحديثة.

3- في ظل المستجدات البيئية التي تعيشها المنظمات الحديثة من النصف الثـاني مـن القـرن العشرين وفي ظل تحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، ومن ثمة كان من الطبيعـي إثراء تعديل جوهري على دور القيادات التنظيمية.

ففي السابق دور القائد كان يتجلى في تعديل الاستفادة من المـوارد الماديـة باسـتخدام العنصر البشري، أما حاليا فالقائد الريادي يسعى لرعاية وتنمية الأصول البشرية ما يـدعونها الآن. Intellectuel capital والدليل الملموس الذي عرفته شـركة CHESTNUT التـي حققـت أرباحا قدرها ستون مليون دولار في عام 2001 م وشعارها:

" *We don't hire Employs,we adopt Them* " لا نعين الموظفين بل نتبناهم[1].

4- تحديد الرؤية المستقبلية: وهي الصورة الشمولية المتسعة لما يريده القادة فيمـا يجـب أن تكون عليه المنظمة، وعلى القادة وضع الاستراتيجيات اللازمة لخلق قيمة المسـتهلك وتحقيـق الربح وخلق رغبة أكيدة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤيا يعتبر جزءا لا يتجزأ مـن الأدوار القيادية الجديدة الواجبة لتحقيق تميز الأداء[2].

5- ترسيخ قيم التمييز، فالقائد لا يستطيع أن يغرس قيم التمييز في الحاضر، ولا يسـتطيع أن يتحصل على ثمار النجاح، بل الفشل لا محالة مصيره وتدعيم السلوك المتميز، لقيادة دور مهم في تأكيد التمييز من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين الممثلة للأداء المتميز، وبدلا من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال إحترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعـاملين والقدوة الحسنة[3].

---

[1] - *Schileckert, R and Lehner,* ***The Four Keys To "Visionary Leadership"*** *www.success factock, oct.2002*

[2] - مذكور فوزي شعبان، **الإدارة الإستراتيجية: أبعاد جديدة،** ا ترفون للنشر، 2002، ص 03.

[3] - مذكور فوزي شعبان، **ا رجع نفسه،** ص 04.

خصائص القيادة:

إن أهم ما يجب أن يتوافر عليه القادة الإداريون ما يلي[1]:

- القدرة على التفاعل والتلاحم مع الجماعة وعلى مواجهة الظـروف والمتغيـرات التـي تحدث.
- لا بد من توافر المقدرة على التفاعل، لابد أن يتوفر لديه حد أدنى مـن الصفات الذاتية اللازمة للاضطلاع بهذه المهمة.
- إمكانية تنمية القدرات واكتساب المهارات والخبرات الجديدة عن طريق التدريب.
- الاختلاف عنصر هام نجده يتأرجح بين بيئة وأخرى، فكل قائد و اختصاصه، فمن يصلح في موقع معين قد لا يصلح في موقع آخر.

ولقد تعرض الدكتور" فيصل فخري مرار" إلى حشد هائل من الخصائص تمكن الباحـث مـن استخلاص ما يلي[2]:

1. وجود حد أدنى من الصفات الذاتية كالصحة والذكاء والقدرة على التحمل.
2. وجود قدر معين من الخصائص المكتسبة كالقدرة على الإقنـاع والاتصـال والإحاطـة بجوانب الأمور.
3. وبحكم أن إثارة الآخرين مرتبط بالسمات الشخصية للقائد الناجح، ولكـن صـفات هـذا الأخير لا يمكن التنظير لها إلا بالاقتران أو الموازنة تتبين سمات القائد الناجح وغيـر النـاجح بحكم أن القائد يولد ولا يصنع لكن هل هذا صحيح؟

فعلى سبيل المثال يمكن أن نعتبر سمة التفاعل مع الغير والرغبة في تكـوين صـداقات اجتماعية تعد أحد السمات الأساسية للقائد الإيجابي، لكن هل هناك العديد من هذه المواصفات؟

في وجهة نظر الباحث يعد هذا الأمر خاطئاً لأن هناك بعض القادة منعزلين ويعتبـرون إيجابيين في أعمالهم، لذا أهم سمات القيادة الرشيدة بالرغم من الاتفاق النسبي حول المتغيـرات نظرا لارتباطها بظروف موقفية؛ لأن هناك عوامل سيئة تساعد على تشكيل قدرات ومواهـب القادة حسب قانون التدريب الكفء[3].

---

(1) - فيصل فخري مرار، **المرجع السابق**، ص 154.

(2) - فيصل فخري مرار، **المرجع نفسه**، ص 155.

(3) - مايكل فينر، **المرجع السابق**، ص 63.

الفرق بين القيادة والرئاسة:

القيادة الإدارية تختلف عن الرئاسة الإدارية؛ لأن الرئيس الإداري قد يجمع بين صفتي القائد والرئيس إذا توافرت فيه شروط القيادة السابقة، وقد لا تتوافر فيه إلا صفة الرئيس الإداري لفقدانه لشروط القائد الإداري.

فكلا من القائد والرئيس الإداري أنهما يحتلان مركزا رئيسا في المنظمة ويتمتعان بسلطة تقديرية كبيرة.

بيد أن الرئيس الإداري عادة ما يأتي بالتعيين أي: أنه مفروض رسميا على أعضاء المنظمة، فإذا لجأ إلى استعمال السلطة الرسمية في تسيير شؤون المنظمة بصفة أساسية فهو رئيس إداري فقط، أما إذا اتجه إلى بسط نفوذه بالإقناع والرضا واستمالة أفراد التنظيم إليه وجعل السلطة الرسمية آخر الوسائل التي يلجأ إليها، فقد أصبح قائدا إداريا إلى كونه رئيسا. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 2: الفرق بين الرئيس الإداري و القائد الإداري[1]

الرئيس الإداري	القائد الإداري
- إدارة العمليات الداخلية - أداء وظيفي عن طريق التنسيق وتطوير النشاطات والحاجات بتدبر النشاطات اليومية بصورة ملائمة. - تنسيق بين النشاطات الجارية ويحافظ على المركز الحالي للتنظيم. - يهتم بالنشاطات وليس بالنتائج. - يحاول تحقيق الأشياء وليس تحقيق التغيير. - يطلب من التابعين القيام بالنشاطات وإنجاز المهمات دون توضيح لأهداف التنظيم لهم.	- الشخص ذو الرؤية البعدية - محافظة على اتجاه سير المؤسسة - عمليات إعادة تحديد الأهداف - الاهتمام بالتحديث والتجديد والتغيير. - محاولة تحفيز الأعضاء وتحقيق الأهداف. - تكييف المؤسسة مع القوى الخارجية. -يدافع على الوحدة المؤسسة ويحافظ عليها من كل التهديدات الخارجية. - يركز على إنعاش المؤسسة بتحديد المصالح الداخلية. - يلعب دورا هاما في التأثير في السلوك التنظيمي وتوفير المناخ الملائم.

---

[1] - فيصل فخرى مرار، **ا رجع السابق**، ص 156.

والإدارة تستدعي مراعاة الوظائف التنظيمية كالتخطيط ووضـع الميزانيـة والمـوارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ولكن هذا ينبغي التمتع بكفاءة عاليـة فـي التنظـيم وتوزيع العمل، ويتضح من خلال تحليل تفصيلي للمهارات والكفاءات والقدرات التي تحتاجهـا المنظمة في جميع مستوياتها التي يتم تحقيق الهدف والتخطيط ينبغي أن يكون كلّيـاً ومتكـاملاً ومنسجماً ويسمى في هذه الحالة قانون التفاصيل حسب "مايكل فينز[1]"

إنّ حلّ المشكلات والسهر على رقابة العمليات التنفيذية كلها عمليات تستدعي الإنفاق في الجهد والوقت معا وتخلق نوعا من النظام في الشركة وتعد من الضـروريات التـي لا يمكـن الاستغناء عليها، فالنشاط الإداري يفرز نوعاً من القدرة على التنبؤ والأنساق الرقابة تلك الأشياء تحتاج إليها كل شركة من أجل أداء جيّد[2].

والقيادة تستلزم وجود عنصر جوهري: الشجاعة والإقدام علـى المخـاطرات الهائلـة والمراهنة بمصير الشركة بإتباع إستراتيجية جذرية من شأنها إحداث تغييرات فجائية ومتطرفة.

وهي الأخرى مسؤولية توزيـع المهـام شـكلا ومضـمونا ومـن مهامهـا الاهتمـام بالعاملين وإشراكهم في صنع القرار وتقديم النصائح المهنية.[3]

والقيادة تستدعي احترام سُلم القيم والتعامل مع الجميع للاطمئنان والهدوء والسعي لتقوية العلاقة بين القائد والتابعين.

إن الإدارة والقيادة وجهان لعملة واحدة، لأن بيئـة القيـادة دون إدارة مشـبعة بحتميـة الاستعداد لاتخاذ القرارات وتشييع حالة الطوارئ والأهداف الغامضة وقصيرة الأجل ومناخهـا مليء بالغوص والتخبط المرهق والمربك.

فالمهارات الإدارية تؤدي إلى النظام والاتساق والقدرة على التنبؤ، أما القيادة تسـتدعي التغيير والقدرة والحركية والتكيف معها أمر واجب وحتمي.

---

(1) - مايكل فينر، **ا رجع السابق**، ص 18.

(2) - سيد ا واري، **القادة الصناع القرار**، مركز بيمك، القاهرة:2005،ص ص 20، 35.

(3) - عبد الر ان توفيق، **الشخصية القيادية، فكرا وعملا**، مركز بيمك، القاهرة: 2006، ص 39.

لا يمكننا أن نستغني عن أحد منهما، بل ينبغي أن يكون توازن بينهما وانعدامه يسبب في وقوع مشاكل بالنسبة للأفراد والشركة معا فالإدارة دون قيـادة ضـيقة الأفـق وبيروقراطيـة ومتباطئة[4].

وكدليل ملموس استدل به الباحث حالة تراجع شركة – جنرال موتـورز – فـي عـام 1995م بنسبة 20% في 2002 م نسبة التركيز على الهيمنة الإدارية وإهمال المهارات القيادية. والشركات التي ترتكز على القيادة دون الإدارة مصيرها الزوال الحتمي والتخبط في تغيـرات وثغرات مفاجئة.[1]

والأسلم التمتع بالتوازن بينهما، لكن ما السر في تركيز بعض المنظمات على المهـارات الإدارية؟

1. القدرة على إيجاد الحلول لمشكلات والثبات في مواجهة الأزمات.
2. توافر الجانب الأخلاقي في القائد الإداري والصـبر والأمانـة والشـرف والنزاهـة والإخلاص والتفاني في العمل (قانون الالتزام الشخصي).
3. تفهم الأهداف العامة والعمل على تحقيق المصلحة العامة وتنفيذ السياسة العامة مـن خلال تحقيق قانون هدف الأسمى حسب مايكل فينيز.
4. توفر قدر معين من المهارات والخبرات الخاصة فيما يتعلق بالعمل الذي يتولى القيادة في مجاله (قانون التخصيص وقانون التدريب القائم على الكفاءة)[2].

أسلوب القيادة :

إن مقاييس الأداء العالمي لا تتغير بغض النظر عن أسلوب القائد الذي يقوم بتطبيقهـا، فالقادة يتسمون بالمرونة في أسلوبهم بما يتناسب مع المواقف المتنوعـة، ومـع ذلـك فهـم لا يحاولون أن يرضوا جميع الناس؛ لأن المرونة موجهة للأسلوب لكن لا ينبغي إسـقاطها علـى القيم والمبادئ، ولا نكون قد أمسسنا بهويتنا وبالتزاماتنا الشخصية، ويدخل في هذا الباب كل ما له علاقة بالمبادئ والقيم والقلب والروح والعقل، فحسب جوهر المفكر الجزائري "**مالك بن نبي**"

---

[4] - عبد الر ان توفيق، **القائد و ا دير، سلسلة روائع الفكر الإداري،** القاهرة: 2005 ،ص 71.

[1]- مايكل فينر، **ا رجع السابق**، ص 95.

[2]- مايكل فينر، **ا رجع نفسه**، ص ص 3، 107.

وللقادة سلاح لؤلؤي أصيل وذلك عند تفانيهم في العمل بصدق وأمانة وجاذبيتهم للتابعين تنبـع من الصدق مع النفس والقائد الحذق الذي يملك مفاتيح الخطابة بالتواضع والصدق والبساطة.

ولب الشيء وجوهره يكمن في نواة الفرد: "**الشخصية**" إذ بها تحقق استجابة الآخـرين، إن الجواب على السؤال سيستدعي تفحص دقيق، ولقد توصل الباحث إلى ما يلي:

1. نتيجة لتركيز الكليات والمعاهد المتحصلة على المهارات الإدارية.
2. صعوبة نقل المهارات القيادية ونتيجة لاتسامها الوقتية لموقف ما ومراعـاة للزمـان والمكان.
3. القيادة تسعى دوما للتفكير والكثير ما لا يحبذ التفسير ويخشاه.

ولقد حاول الباحث دراسة المفهومين، واتضح له توافر الشبه وأوجه الاخـتلاف بـين الإدارة والقيادة، وتتمثل أوجه الشبه في أن كلاّ منهما يحدد ما الذي يجب عمله، ويخلق الجـو الـذي يساعد على تحقيقه ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقا للأسس الموضوعة.

أما أوجه الاختلاف فتتمثل في اعتماد الإدارة على التخطيط في إطار زمني مع التركيز علـى التقليل عنصر المخاطرة إلى أقصى درجة، بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتـزام والتحفيز[1].

إن وجود إدارة فقط يؤدي إلى الجمود وعدم مسايرة التقدم نظرا للتركيز على التفاصـيل دون النظر إلى الصورة الكاملة والتركيز على التخصص والتمسك باللوائح القانونية، وبالتـالي التقليل من معدلات الابتكار والتحديث وعدم القدرة على التعامل مع التغيرات البيئية مما يـؤثر سلبا على المخرجات وبالتالي على الأداء والفعالية[2].

أما إذا توفر الجانب القيادي فقط دون الجانب الإداري، فيصبح التركيز على العريضـة والصورة الشاملة دون الاهتمام بالتفاصيل ويسود عدم الاكتراث بالمصادر المتاحة والميزانيات والتركيز على تفجير الطاقات دون التنفيذ بقواعد الرقابة أو استخدام أسلوب حل المشاكل ممـا يترتب عليه فرض التغيرات دون مراعاة للمخاطر المحتملة[3].

أنماط القيادة :

---

(1) - سيد ا واري، **ا دير الفعال،الكفاءات ا ورية،** دار ا يل للطباعة والنشر، القاهرة:2006، ص125.

(2) - سيد ا واري، **القادة صناع التغي ،** دار ا يل للطباعة والنشر، القاهرة: 2005، ص 65.

(3) - مد أكرم العدلو وآخرون، **ا رجع السابق**، ص 25.

1 - القيادة الديكتاتورية Dectatorie leadership **:**

وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه ويمارس مبدأ التخـوف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

2 - القيادة الديمقراطية Democratic leadership :

يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

3 - القيادة المتساهلة Leadership loose **:**

والقيادة تتسم بالتسيب وضعف الأداء.

4- القيادة غير موجهة Free Neim Leadership :

وهي أن يشرك القائد سلطة اتخاذ القرار المرؤوسين يصبح هو فـي حكـم المستشـار وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد ذو المستويات الثقافية والعلمية العالية، كما هو الحـال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

5 - أسلوب الخط المستمر للقيادة Leadership continum :

يستعمل القائد سلطة على أوسع نطاق، ويركز اهتماماته على إصدار الأوامـر واتخـاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي هذه الأثناء يركز اهتماماته على المرؤوسين من خلال مـنحهم جدية أوسع للمشاركة واتخاذ القرارات ضمن إطار عام[1].

ولقد صنف الدكتور سامي عبد ا الباحسين أنماطاً القيادة الإدارية إلى ما يلي[2]:

- <u>القيادة التسلطية الأوتقراطية</u>: وفيـها يركز القائد السلطة واتخاذ القرارات في يده، ولا يسمح للعاملين معه في المشاركة، وإنما ينحصر دورهم فقط في تنفيذ القرارات وقد يستخدم القائد هذا الأسلوب التهديد والترهيب لتحقيق وتنفيذ الأهداف المطلوبة. ومن أهم عيوب هذا النمط : **قتـل روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين.**

<u>- القائد الديمقراطي</u>: هذا النوع من القيادة على نقيض الأول، حيث يشترك القائد والمرؤوسون معا في عملية المشاركة وصنع القرارات داخل المنطقة؛ حيث يعطي القائـد أهميـة ومكانـة واضحة للعاملين معه في عملية المشاركة في وضع وتنفيذ أهداف المنظمة، ويساعد هذا النوع من النمط القيادي على : تنمية روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين.

---

(1) - مد عبد ا قصود مد، <u>**ا رجع السابق**</u>، ص 80.

(2) - د . سامي عبد ا باحسن ، <u>**القيادة الإدارية العربية و متطلبات التغي : التحديات ا عاصرة للإدارة العربية،**</u> ا نظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: تقرير 2006، ص 34.

- القيادة الحرة التسيبية: وهذا النمط من القيادة يتصف إعطاء كامل الحريـة للمؤسسـين فـي العملية التخطيطية والتنفيذ، ويقتصر دور القائد في تزويد المرؤوسين بالمعلومات أو الرد على الاستفسارات. ويعتبر كثير من النقاد أن هذا النمط، نادر الوجود وأنه في حالة وجـوده فإنـه يكون الانهيار؛ لأنه يكون قد فقد أهم مقومات القيادة نظرا لتخليـه عـن المسـؤولية واتخـاذ القرارت[3].

جدول رقم 3: الأنماط القيادية في البيئة التنظيمية[1]

القائد التقليدي	عناصر المقارنة	القائد المسير
القائد يأخذ على عاتقه محاولـة تغيير البيئة الطبيعيـة للعمـل وأحيانا قـد يسـتعين بـبعض المعلومات من أعضاء الجماعة.	البيئة الطبيعية	أعضاء الجماعة يأخذون على عاتقهم مسؤولية تغيير البيئة الطبيعية لأعمال بالاعتماد علـى المعلومـات المتوافرة ودعم القائد.
القائد يتحمل مسـؤولية تـأمين وتوفير الموارد	التكنولوجيــة والمــوارد المادية	أعضاء الجماعة يتولون مسؤولية تـوفير المـوارد بالاعتماد على المعلومات المتوافرة وبدعم من القائد.
القائد يتحمل مسـؤولية تحديـد وتوفير التدريب والاستثمارات اللازمة للجماعة	التدريب والاستثمارات	القائد يتأكد من أعضاء الجماعـة لـديهم المعرفـة والمهارة لتحديد احتياجاتهم التدريبيـة والاستشـارية التي يحتاج إليها الجماعة.
القائد يحدد المعلومات بما فـي ذلك التغذية العكسية التي يحتاج إليها الأعضاء ويقـوم بتـوفير ويتم ذلك مع بعـض الأحيـان باستشارة الجماعة ويوفر القائد للتابعين كل المعلومات اللازمة.	المعلومــات والتغذيــة العكسية	أعضاء الجماعة يحددون المعلومات التي يحتـاجون إليها ويوفرونها يساعد أعضاء الجماعة في تعلم كيف يوفرون وينشطون في طلب التغذية العكسية.
القائد يصـمم نظـام التقـدير والكفاءات	التقدير	أعضاء الجماعة يصممون نظام التقدير ويقررون من الذي سيكافأ نظام التقدير الداخلي والخارجي يركـز على الجماعة والأفراد.

إن الدكتورة سهيلة عباس، حاولت إيضاح فكرة أهمية البيئة التنظيمية أو بالأحرى ثقافـة البيئة التنظيمية. فالقيادة الكلاسيكية توصف بالجمود والروتين أما البيئة الحديثـة تعـيش جـو

---

[3] - سامي عبد ا باحسد ، ا رجع السابق، ص 35.

[1] - سهيلة عباس، ا رجع السابق، ص 81.

حيوي وحركي خصوصا الجو المعرفي المتوفر والتعاون المشترك، ويكمن التجديـد فـي دور التكوين و التدريب بإعطاء أهمية للعنصر البشري التي يستعين بها القادة و المرؤوسين لمواجهة الأزمات والصعوبات التنظيمية المعرقلة لسير الأداء المتميز والدليل على ذلك اعتماد الشركات و المؤسسات الناجحة على نظام التقدير والتحفيز والدوافع، بنوعيها المادي والمعنوي ولعل هذا الأخير دور بارز في إعلاء صفة الامتياز والتفوق.

المبحث الثاني : مهام القيادة الإدارية

القيادة: هي فن التعامل مع الآخرين على اختلاف أجناسهم وثقافاتهم وديانـاتهم وأنمـاط سلوكهم، والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم هذا من جهة، ومن جهة ثانية القيادة علم، على القائد أن يُلم بعلم الإدارة بشكل خاص وقدر كبير من العلوم الأخـرى كعلـم النفس وعلم الاجتماع والقدرة على الاستفادة منها تسخيرها وتوظيفها لفهم الآخـرين وتوجيـه سلوكهم أو تعديله لما فيه الصالح العام وتحقيق الأهداف[1].

وعلى ضوء ما سبق، بات من الضروري تقسيم مهام القائد إلى شقين:

أولا : المهام الرسمية للقائد الإداري: حسب الدكتور عبد الغفار حنفي تكمن في[2]:

1 - التخطيط : له أهمية كبيرة في تحديد الأهداف تحقيق الإمكانيات الماديـة والبشـرية لتنفيذ الأهداف في مدة زمنية معينة، لكل منظمة إدارية أيا كان حجمها تقوم على تحديد الأهداف بوضع للعاملين جل الأهداف العامة التي أسندت للقيادة مهمة السهر عليها.

2 - التنظيم: يجب أن تطبق مبادئ التنظيم الإداري تطبيقا سليما على الهيكل التنظيمـي، حيث يضع أسس تقييم العمل ويحدد الوظائف للإدارات والأقسام المختلفة للمنظمـة، ويـوزع للعاملين توزيعا يراعي فيه تخصصاتهم وقدراتهم الشخصية، كما يتطلب الأمر إعـادة التنظـيم وإجراء إصلاحات إدارية على نطاق واسع يضمن للقائد سير المنظمة الصحيح من أجل تحقيق الأهداف.

3 - التنسيق: تعتبر مهمة التنسيق من المهام لكل قائد إداري، إذ يجب عليه أن يوفق بين نشاطات الفروع المختلفة للمنظمة، حتى تؤدي وظائفها بأعلى مستوى من الكفـاءة والفعاليـة،

---

[1] -رفعت عبد الحليم الفاعوري، **الإبداع التنظيمي،** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع 404، القاهرة: 2004، ص 178.

[2] - عبد الغفار حنفي، وآخرون، **تنظيم الإدارة،** الدار الجامعية، القاهرة: 1989، ص 117.

العمل على تذليل الصعوبات والقضاء على المعوقات التي تقف في وجه النشاط الإداري، وإبراز أهداف المنظمة بصفة دائمة أمام العاملين فيها.

4 - الاتصالات: أداة فعالة لمباشرة مهام القائد، وتعد شبكة الاتصالات المتعددة بين فروع وأقسام المنظمة، وأن يربط هذه الشبكة بالقيادة وذلك حتى يضمن عمله المستمر بمجريات الأمور. العمل على إيجاد اتصالات سريعة ومنتظمة مع المنظمات الاتصالات دورا هاما في قيم القائد الإداري بمهامه القيادية.

5 - الرقابة: على القائد متابعة العمل للتأكد من سيره وفق للخطة الموضوعة، وأن يمارس الرقابة باعتبارها الوسيلة للعقاب والجزاء وأداة لإصلاح وتقويم لتنمية أصحاب القدرات وحفز ذوي الكفاءات.

ثانيا : المهام غير رسمية

1- الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي: يجب على القائد الإداري أن يهتم بالتنظيم الاجتماعي للعاملين في المنظمة، وأن يجري معهم اتصالات غير رسمية تعتمد على المقالات الشخصية المستمرة حتى يتعرف على مشاكلهم ويطلع على ما يعانون من صعوبات العمل واشتراكهم في وضع الحلول لها ومن ثمة كسر الحاجز بين القائد والتابعين.

2 - تطبيق الأسلوب الديمقراطي: ويتجلى هذا الأسلوب في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واهتمامه بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي معا يزيد من الإحساس بالانتماء للمنظمة، وذلك بتعويض المرؤوسين لبعض الاختصاصات[1].

لقد أعطى الأستاذ طارق سويدان مجموعة من المهام تتجلى فيما يلي[2]:

- التفكير.
- التوجيه.
- التغيير.
- التحفيز.
- التفعيل.
- التفويض.

---

[1] - فيصل فخري مرار، **مرجع سابق الذكر**، ص 274.

[2] - مد أكرم العدلو وآخرون، **مرجع سابق الذكر**، ص ص 35، 62.

- التدريب.
- التمنيخ.
- التأثير

ولقد حاول الباحث تقليصها حسب المؤشرات التالية:

1. المهام العـقلية = التفكير + التفعيل
2. المـهام الإدارية = التوجيه + التفويض + التدريب
3. المهام الـتغيرية = التغيير + التحريك
4. المهام الديناميكية = تحفيز + التأثير
5. الـمهام الـبيئية = التمنيخ

جدول رقم 4: المهام القيادية[1]

مؤشر	طبيعة المهام	المضمون
1	المهام العقلية	الاهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المهام لخدمة التفكير بالاستعانة لأسلوب واضـح وتام الرؤية، يدعو للإبداع والابتكار ويتأقلم مع الثقافة العالمية المتجددة والسـعي للوصول إلى نظرة عميقة ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل بالارتكـاز علـى المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات واتخاذ المواقف من أجل محاولة التنبؤ والاستشراف وتحقيق أعلى درجة من الفاعلية من خلال تحقيق النتائج والأهداف.
2	المهام الإدارية	وذلك بتحديد الأهداف والإشراف على الإنجاز وإرشاد العـاملين والتنسـيق بـين المجالات واتخاذ القرارات المناسبة والرقابة عليها والتقليل مـن تركيـز السـلطة وتوزيع المسؤوليات وإعطاء الصلاحيات واتباع مبادئ وخطوات التدريب الفعـال وذلك لا يكون إلا بعملية التدريب وتنظيمها وفق الاحتياجات التدريبيـة واسـتخدام التدريب كحافز والتأكد من أنه يخدم متطلبات المؤسسة.
3	المهام التغيرية	وذلك يكون بالتحديد والتطوير والبحث عن الجودة والنوعية مـن خـلال تطبيـق نظرية إدارة الجودة الشاملة والسرعة والإحساس بإدارة الوقت والمواكبة للتقنيـات لإحداث التغيير والوعي بالمتغيرات، وهذا لا يكون إلا باكتشاف الطاقات وتفجيرها والمحافظة على روح الفريق وممارسة مبدأ القيادة والمثل الحي.
4	المهـــــام الديناميكية	تحفيز العاملين بإشباع حاجاتهم المعيشية والذهنية والنفسية وبالاحترام والتقدير لما يقدمه التابعون لمؤسسة والاستجابة للميول والاتجاهـات وإتاحـة لهـم الفرصـة

---

[1] - مد أكرم العدلو وآخرون، **ا رجع السابق ،** ص ص 35، 62.

		للمشاركة وإشراك العاملين في وضع أهدافهم. وكل هذا لا يتحقق إلا بأسلوب التأثير الذي يحظى به القائد من قبل التابعين، والقدرة العالية على التحلي بضبط النفس والرفق والصبر على الآخرين والخطابة روح الحديث وتحضير الذهن والقلب قبل الكلام بإعطاء القابلية للانفتاح والتعلم والاعتراف بالخطأ عند اللزوم وتقديم الخدمة عند اللزوم.
5	المهام البيئية	وذلك بخلق التجانس والإجماع وتوفير الجو المناسب والمفهوم بالثقة بين العاملين والاعتزاز بالقيم وإضفاء جو التعاون والتشجيع، وبإتقان فن الاستماع والإصغاء.

المبحث الثالث :نظريات القيادة

لقد اهتم علماء الإدارة الأساسية التي يجب توافرها في القائد حتى يكون ناجحا، وهذا الاهتمام يرجع إلى ضعف العمل بالمنظمات على الرغم من تطبيقها لكل المبادئ دون المفاهيم والمناهج في إيجاد صفات رئيسية يحققون بها نتيجتهم: إيجاد قائد نموذجي يتمكّنُ من اجتياز العقبات التنظيمية والهيكلية التي تعترض عمل المنظمة.

لقد ركزت الدراسات على صفات القائد، وأخذت كل مدرسة المبادئ والسمات الملائمة لطابعها، ونذكر بعض المدارس وأهمها[1]:

المدرسة التقليدية :

لقد ركزت على القائد العظيم الذي يولد قائدا، يتمتع بمجموعة من الصفات الوراثية، ثم تطورت هذه الدراسات باعتماد نظرية السمات التي تؤكد على أن القائد هو ذلك الشخص الذي يجمع من الصفات الجسدية والعاطفية والفكرية والاجتماعية تميزه على الآخرين ومنها:

- الذكاء.
- كفاءة الإشراف.
- المحاكاة.
- الثقة بالنفس.
- القدرة على التحمل.

النقد:

- إن هذه النظرية انتقدت؛ لأنه لا توجد سمات مثالية، ولا يمكن لشخص أن يتوفر على كل هذه السمات.

---

(1) - بوب جارت وآخرون، **التفكير الإستراتيجي**، تر: عبد الرحمان توفيق، مركز بيمك، القاهرة: 1998، ص ص 42، 43.

- عدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- عدم خضوعها لتحليل السلوك الإنساني وتفاعلاته، واكتفت بالتركيز على السمات[2].

المدرسة السلوكية :

تُميز هذه المدرسة بين القادة على أساس سلوكهم وتصرفاتهم وتـأثيرهم علـى العمـل لتحقيق التفاعل قصد تحقيق أهداف المنظمة، ومن أبـرز أنصـار هـذه النظريـة : **إلتـون مايو**MAYO ELTON**، كيرت ليفين** ودراسة **أوهايو ستي**، من بين أكثـر النظريـات السـلوكية شمولا تلك التي نتجت عن بحث ودراسة بجامعة أوهايو ستيتي في أواخر 1940م وقد حـاول الباحثون تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد وبدءا من أكثر بعد توصل الباحثون لتقليصها إلـى صنفين هما[1]:

- التركيب.
- الاحترام.

ويشير التركيب إلى المدى الذي من المحتمل أن يعرف القائد ويبنى دوره على أسـاس دور العاملين الذين يعملون من أجل تحقيق هدف، ويتضمن السلوك الذي يحاول تنظيم العمـل وتنظيم العلاقات والأهداف والقائد الذي يتميز بدرجة عالية من التكريس لهذا التركيـب يمكـن وضعه وتصنيفه على أن شخصاً يحدد مهام الجماعة ويتوقع عليه المحافظة علـى معـايير أداة الجماعة ويؤكد على إنجاز العمل في مواعيد محددة.

أما الاحترام فيمكن وصفه على أنه المدى الذي تم من خلاله وصـف علاقـات عمـل الشخص بأنها تتميز بالثقة المبادلة واحترام آراء العاملين، ومراعـاة مشـاعرهم وقـد بينـت الدراسات المكثفة التي اعتمدت عليها تعاريف القادة الذين يتميزون بدرجة عالية مـن تكـريس التركيب والاحترام يميلون لتحقيق أداء عال[2].

دراسات متشيجان، ظهرت في نفس الوقت مع **أهايو ستيتي** وكانت لها نفس الأغراض، غير أن هذه الأخيرة مرتبطة بمقاييس فاعلية الأداء، ولقد وضعت بعدين للسلوك القيادي[3]:

- أسلوب متوجه نحو العاملين.Human Oriented

---

(2) - سهيلة عباس، **المرجع السابق**، ص 16.

(1) - عبد الغني بسيوني، **مرجع سابق الذكر**، ص 200.

(2)– سهيلة عباس، **المرجع السابق**، ص 16.

(3) - بوب جارت وآخرون، **المرجع السابق**، ص 44.

- أسلوب متوجه نحو الإنتاج. Production Oriented

فالأسلوب الأول يعني المتوجه نحو العاملين خاصة بإدارة علاقات الأفـراد وحاجـاتهم وتقبل الاختلافات، أما الثاني الخاص بالإنتاج يستدعي التأكد على العوامل التقنية وتحقيق أهداف المنظمة.

فالأسلوب الأول نتائجه أحسن بكثير من الثاني، فيقوم على تحقيق إنتاجية أعلى من خلال الجماعة ومستوى أعلى من الرضا على العمل.

أما الثاني فهو يميل لتحقيق مستوى إنتاجي منخفض، وذلك يعود إلى سوء التعامـل وانعـدام الرضا على العمل.

وهذا النموذج في القيادة الإدارية عُرف بالشبكة الإدارية Managrial Grid تزعمَه كـل من **بليك وموتون**.[1]

النظرية الموقفية لفدلرFiedler Contingency Theory :

بدأ فدلر أبحاثه في إيجاد العلاقة بين سلوك القائد والأداء، واهتم بتحديد فيمـا إذا كـان القائد المتسامح تجاه مجموعة أكثر أو أقل احتمالا بالحصول على إنتاج مرتفع قياسيا بالجماعة التي يقودها، ولقد اهتمت النظرية الموقفية بالمتغيرات التالية:

- الإطار الثقافي.
- الإطار البيئي.

إن درجة التعاون بين أعضاء المنظمة، لا يمكن تحديد صفاته، يقصد هناك عدم اهتمام النظرية الموقفية لصفات القائد، وتبريرهم؛ لذلك ينبغي الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمـة ... ومن أبرز أنصار هذه النظرية "**فيدلر هاوس وفروم**" ولقد حاولا إبراز أثر بعـض المتغيـرات على فعالية القيادة.

على الرغم من أهمية هذه النظرية في إبراز جانب مهم، وهو العلاقة بين القائد والتابعين وتحديد المهام التي من الممكن استخلاصها من خلال الواقع هي: محدودية المحتويات الموقفية، لأن الموقف القيادي في حد ذاته يستحق مفهوما معينا"[2].

للموقف ثلاثة أبعاد:

---

[1] – سهيلة عباس، **المرجع السابق**، ص 18.

[2] - بوب جارت وآخرون، **المرجع السابق**، ص 46.

1. العلاقة بين الأفراد والقائد، ويستلزم هذا البعد درجة من الثقة والائتمان والاحترام.

2. تركيب المهمة، ويحتوي هذا البعد على مجموعة من العمليات الإجرائية أي: تركيـب محدد المهمة أو تنظيم غير رسمي وتركيب غير محدد العمل أو تركيب عالي المهمة.

3. قوة المركز ويعني درجة تأثير القائد على متغيرات القـوة مـن اختيـار والفصـل والانضباط والترقيات وزيادة الأجور، وقد تكون درجة التأثير قوية أو ضعيفة، فكلمـا كانـت العلاقة بين العاملين والقائد أفضل كان التركيب واضحاً وقوة المركز، أكبـر وبالتـالي زادت السيطرة[3].

لقد حاول كل من" فيدلر" و "جو كاريسيا" بإعادة النظر في النظرية الموقفية وركزا على:

- دور التوتر ورد فعل القائد.
- دور الذكاء والقائد معا.

كما أطلقا على هذه المؤشرات بالموارد الإدراكية.

يرى فيدلر أن الأسلوب القيادي يلتزم طريقتين[1]:

الطريقة الأولى: تغيير القائد يناسب الموقف ويمكن تحسين أداء الجماعة باستبدال القائد.

الطريقة الثانية: يعتبر الموقف الملائم للقائد يسعى لتركيب المهمات وزيادة القـوة والسـيطرة على العوامل ويضمن إدارة لعلاقات الأفراد وتحفيزهم للعمل.

ولقد انتقدت هذه النظرية من طرف العلماء من أهل الاختصاص ولاحظوا ما يلي:

- إنها تحتوي على مؤشرات جيدة لكن تدعيمها أقل.
- صعوبة في تطبيق تلك المقاييس على المستوى العملي.
- منطق غير مفهوم.
- تعقيد في متغيرات الموقف.
- هنالك صعوبة في تحديد العلاقة بين القائد والتابعين ومدى تركيب المهمة وكمية قـوة المركز[2].

جوهر النظرية:

---

[3] - بوب جارت وآخرون، **ا رجع نفسه**، ص 47.

[1] – سهيلة عباس، **ا رجع السابق**، ص 18.

[2] - سيد ا واري، **القادة صناع التغي** ، مرجع سابق الذكر، ص 51.

- التوتر عدو العقلانية.
- يصعب على القائد التفكير بالعقلانية في جو مشحون بالتوتر.
- الذكاء وخبرة القائد يساعدان على حل المشاكل والتغلب علـى التـوتر بشـكل عـال ومنخفض.
- يؤدي السلوك إلى ارتفاع الأداء في جو منخفض التوتر معتمد على الذكاء[3].

نموذج فروم ويتيون:

تركز هذه النظرية على الفكرة المشاركة في صنع القرارات وتضع السؤال التالي: إلـى أي مدى يسمح القائد لتابعيه في المشاركة في صنع القرارات؟ وتجيب النظرية على ذلك بـأن مشاركة التابعين يعتمد على العوامل التالية[1]:

- متطلبات الجودة المشكلة (مشكلة القرار).
- موقع المعلومات الخاصة بالمشكلة.
- هيكلة المشكلة.
- قبول القرار من قبل المتأثرين به.
- عمومية الأهداف التنظيمية.
- الصراع المحتمل عند حل المشكلة أو أثناء صنع القرار.

نظرية المسار – الهدف Path – Goal Theory –

يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير على تصورات التابعين لأهدافهم وسبل تحقيقهـا، لذلك هناك أربعة أنماط[2]:

- النمط التوجيهي Directive
- النمط المساعد أو الداعم Supportive
- النمط المشارك Participative

---

(3) - سيد ا واري، **ا رجع نفسه**، ص 54.

(1) – سهيلة عباس، **ا رجع السابق**، ص 23.

(2) – سهيلة عباس، **ا رجع نفسه**، ص 20.

- النمط الموجه نحو الإنجازActivement Oriented

جدول رقم 5: متغيرات نظرية الهدف[1]

النمط القياسي	الوصف
التوجيهي	يحدد القائد لتابعيه ما متوقع أن ينجزه كل منهم يعطي الإرشادات الخاصة بالعمل، يحدد لهم كيفية الأداء، يوفر خطـط النشـاطات، يوضح التعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ الخطط.
الداعم	يكون القائد صديقاً للتابعين ونموذجا إنسانيا يلبي حاجات ورغبات التابعين ويعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التـي يواجهها التابعون.
المشارك	يتشاور القائد مع التابعين ويحاول تشجيعهم على إبـداء آرائهـم واقتراحاتهم مع أخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار عند صـناعة القرارات.
التوجه نحو الإنجاز	يضع القائد أهدافا متحدية ويتوقع من التابعين إنجازهـا بمسـتوى عالي، يبحث القائد باستمرار عن التحسينات في الأداء تتوفر الثقة العالية بينهم وبين التابعين، يمنح التابعين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لإنجاز الأهداف.

---

(1) – سهيلة عباس، **المرجع السابق**، ص 21.

إن النمط الأفضل والمرغوب فيه هو ذلك النمط الذي يحقق رضا التابعين، ويتم ويشجع حاجاتهم الذاتية، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف، وللاستفادة من هذه النظرية حيز الواقـع يجـب الأخذ بعين الاعتبار إلى :

- طبيعة البيئة التي تحيط المنظمة أهي مستقرة أم بسيطة؟
- طبيعة مهام التابعين أهي روتينية أم مهيكلة؟
- وجود علاقة بين النمط القيادي وحركة التابعين؟

نظرية القيادة التحويلية:

القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين[1].

والقائد التحويلي يخلق رؤية جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة الرؤية تؤدي إلى زيادة مستويات الولاء للمهمة التي يؤديها أعضاء الجماعة والمنظمة التي ينتمون إليها[2].

إن القائد الملهم (التحويلي) يمكنه تغيير تشكيلة الفريق ويساهم في إعادة تأطير طريقـة التفكير وهو يفوض الصلاحيات المناسبة للمساعدة في إنجاز الأهداف وتحقيق التغيير الجـذري من خلال الربط بين المهمات الفنية والسياسية والثقافية وتكاملها[3].

---

(1) – سهيلة عباس، **ا رجع السابق**، ص 29.

(2) - سيد ا واري، **القادة صناع القرار**، مرجع سابق الذكر، ص 75.

(3) - مد أكرم العدلو ، وآخرون، **ا رجع السابق،** 36.

جدول رقم 6: الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي[1]

الأبعاد والسلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغيرات جوهرية	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة لتقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل
الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر
الخبرة	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل
السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
التحسس البيئي	لا يركز على التحليل البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن
وضوح الألفاظ	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام	وضوح عالي لمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية

---

(1) – سهيلة عباس، **المرجع السابق**، ص 30.

	الوسائل القيادية	
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	قوة شخصية مقدمة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة بالبطولية
العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن الإجماع في الأداء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية

القيادة الريادية:

يتقدم الريادي خطوة على القائد التحويلي حيث إن هذا القائد يساعد التابعين في اكتشاف واستخدام وتعظيم قابليتهم وهو مشابه للقائد التحويلي حيث يتيح الفرصة للتابعين في المساهمة بفعالية مع سياسات المنظمة من خلال الصلاحيات التي يفوضها لهم.

يبدأ القائد الريادي بقيادة ذاته Self Leadership ومن ثمة التأثير على مكوناته الذاتية عن طريق التعلم المستمر وتنمية الذات أن هناك إستراتيجيتين لتنمية الذات في ظل القيادة الريادية الإستراتيجية التي تركز على السلوك وإستراتيجية التركيز على الإدراك والتعلم.

إن القائد الريادي يحاول جعل المرؤوسين قادة، حيث يتحول من اعتماده على الأهداف المحددة له إلى أهداف يحددها هو لنفسه، هذه الأهداف غالبا ما تكون ابتكاريه تعزز السلوكيات الداخلية لدى القائد[1].

---

(1) – سهيلة عباس، **ا رجع السابق**، ص 32.

جدول رقم 7: أهم نظريات القيادة حسب الدكتور طارق السويدان[1]

النظرية	مفهومها	النوع والشكل
الوظيفية Furctional Theory (FT)	- تركز على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة - تعتمد على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد. - يهتم بأصحاب النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية. - وتشمل الوظائف القيادية التوجيه إلى اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق. - تتمحور شخصية القائد حسب هذه النظرية بأنه القدوة والنموذج.	نوعها لائحية بيروقراطية شكلها إدارية فردية
الموقفية Situational Theory (ST)	- ترتبط بالسلوك القيادية في الموقف النوعي. - تؤكد النظرية على أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما قد لا يصلح لظرف ومرحلة أخرى. - القيادة هنا ترتبط بالظروف فهي قيادة ظرفية. - تحكم هذه النظرية (الظرفية الموقفية) عناصرها : 1. سمات القائد 2. سمات الأتباع 3. سمات الموقف وطبيعة	نوعها استبدالية أوتقراطية دكتاتورية شكلها عسكرية فردية

---

[1] - محمد أكرم العدلوني، وآخرون، **المرجع السابق**، 36.

	الظرف	
نوعهـــا اقناعيـــة شورية ديمقراطية شكلها جماعية إدارية	- ترتكز على القائد من حيث شخصيته وخصائصه. - تختلف المعايير في تحديد السمات القيادية مـــن مجتمـــع لآخر. - تتوقف السمات على طبيعـــة المواقـــف الاجتماعيـــة أو المنظمة واهدافها ومدى تغيرها عبر الزمن. - هناك خمسة أنواع للسمات القيادية (الســـمات الجســـمية، المعرفية، الاجتماعية، الانفعالية، الشكلية).	سماتية Trait Theory (TT)
نوعهـــا ديمقراطيـــة متساهلة شكلها جماعية	تدور حول مسألة التفاعل والتكامل والأولويات والمتغيرات الرئيسية في القيادة (القائد، الأتباع، الجماعة، المواقف). تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي ترتكز علـــى الأبعـــاد التالية : السمات، عناصر الموقف المراد قيادته، خصائص المنظمة المراد قيادتها. تطرح معيارا أساسيا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضـــاء المنظمـــة المقصودة وقيادة المجتمع نحو الأهداف المنشـــودة بنجـــاح وفعالية.	التفاعلية التكاملية Motivational Theory
نوعهـــا ديمقراطيـــة شورية شكلها جماعية	- تؤكد على أن هناك رجالا عظماء يستحقون القيادة. - تحقق التغيرات في الحياة الاجتماعية. - تتحرك القيادة الإلهامية من خلال معايير وشروط ماديـــة ومعنوية .	الإلهامية Inspertional Theory
نوعهـــا إقناعيـــة ديمقراطية شكلها جماعية	- عملية التبادل بين القائد والأتباع. - التبادل على أساس توضيح المطلوب مـــن المســـؤولين والتعاطف معهم. - القائد التبادلي يدعم المرؤوســـين بشـــروط أو بقـــانون الترغيب والترهيب. - التركيز على النوع وتحسين الرضا الوظائف غير قادرة على تقديم الحوافز الإيجابية. - سقوط العمل لا يسمح بالتقييم الجيد.	التبادلية Trausional Theory
نوعهـــا إقناعيـــة	- يتمثل القائد التحويلي بأنه صاحب رؤية وصاحب رسالة	التحويلية

Transform Theory (TT)	- وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية أهدافه عاليـة ومعاييره مرتفعة. - يتمتع باحترام من الآخرين ويحبون أن يقلدوه وجاذبيـة خاصة شخصية. يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات	ديمقراطية سورية شكلها جماعية
القيادة المركزية المبادئ Principale Leadership Theory	- القائد المبدئ يعمل لتحقيق العدالة والرفق الكفاءة والفعالية. - القائد يتعامل مع الأتباع. - القائد يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل. القائد يعتمد بوجود طاقات كامنة إبداعية في الأفراد. القائد المبدئ يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.	نوعهـــا إقناعيـــة ديمقراطية سورية شكلها جماعية

إن ما يمكن تعليقه وانتقاده. مما ذكر سابقا حول نظريات القيادة أن:

النظرية الوظيفية: لقد اهتمت هذه النظرية بالوظيفة أولا بدل من الفرد وإهمال العنصر البشري في نظر الباحث خطأ، لأن جوهر الرأس المال المعرفي هو الفرد، ومن لا يـتحكم فـي هـذه الثروة مصيره الفشل.

النظرية الموقفية: تهتم بالموقف وسمعة القائد وبصفاته أكثر من اللازم، وهي تشجع الشخصـية الكارزمية للقائد و تميل للجمود وتنعدم للمرونة وتحمّل مسؤولية التكيف مع الموقف أي كـان ومحاولة تجاوز الصعاب وإدارة المخاطر والصراع بدلاً من الصمود ومحاباة الموقف التقليدي. والنظرية السماتية لا تختلف كثيرا عن الموقفية لأنها تهتم بخصائص القائد وسمعته، لكن هناك عوامل أخرى مؤثرة في أداء التنظيمي والبيئة التنظيمية، وثقافة المجتمع والجماعة.

بدلا من إعطاء أهمية كبيرة لسمات القائد، هناك عوامل أخرى تساهم بشكل واسع فـي تنميـة المهارات القيادية وتجديدها وهنا يظهر جليّا دور التكوين والخبرة في تحديد المهارات واجتياز المواقف الحرجة ومن جهة أخرى لا يمكن إهمال دور الجماعة فـي تفعيـل الأداء التنظيمـي وتنمية التعاون وتشجيع روح الفريق فأي البيئة التنظيمية فالقائد الذي تكون علاقته الإنسانية مع المؤسسة جيدة و تكون المهام و الواجبات والمسؤوليات واضـحة ومحـددة و يكـون موقعـه الوظيفي ذو صلاحيات كبيرة فإنه في أغلب الظروف يكون قادرا على إنجاز المهام والمواقـف الجديدة وغير محددة البناء فيكون لديه تأثير قوي على المرؤوسين.

أمّا عن النظرية التبادلية: فهي تعتمد على متغيرين:[1]

1 – متغير التحفيز المادي وهو مقدار الدعم المادي الذي يحظى به المرؤوسين من القائد فـي حالة أداء سلوك وظيفي مناسب.

2 – متغير الإدارة باستثناء عدم تدخل المدير في أعمال المرؤوسين إلا في الحالات التي يحدث فيها فشل أو تحدث فيها مشكلات في العمل.

أما عن النظرية التحويلية فهي تعتمد على مقدار ما يظهره القائد من احترام للمرؤوسين وقدرة على الإثارة والتأثير ويعتمد أيضا على مقدار الاهتمام الذي يوليه القائد لكل المرؤوسين وعلـى درجة قدرة القائد على مساعدة المرؤوسين على إعادة النظر في الطريقة التـي يعملـون بهـا الأشياء.

نظرية القيادة الفعالية Leadership Effective Ness Theory :

وهي مستمدة من نظريته المشهورة Fred Aiedler هذه النظرية وصفت من قبل العـالم فقد أشار لنظرية القيادة الفعالية في بحثه Contingence Theory النظرية الظرفية وهذه Style or cir cumistonces المشهور: النموذج القيادي أم الظروف: لهذا القيادة النظرية تتعـرض إلـى العوامل التي تجعل من القيادة ذات فعالية وهي تعالج نوعين: [1]

- القيادة التي تهتم بتنفيذ المهمة Tosk oriented Leader
- القيادة التي تهتم بالعلاقات Relation Ship Oriented Leader

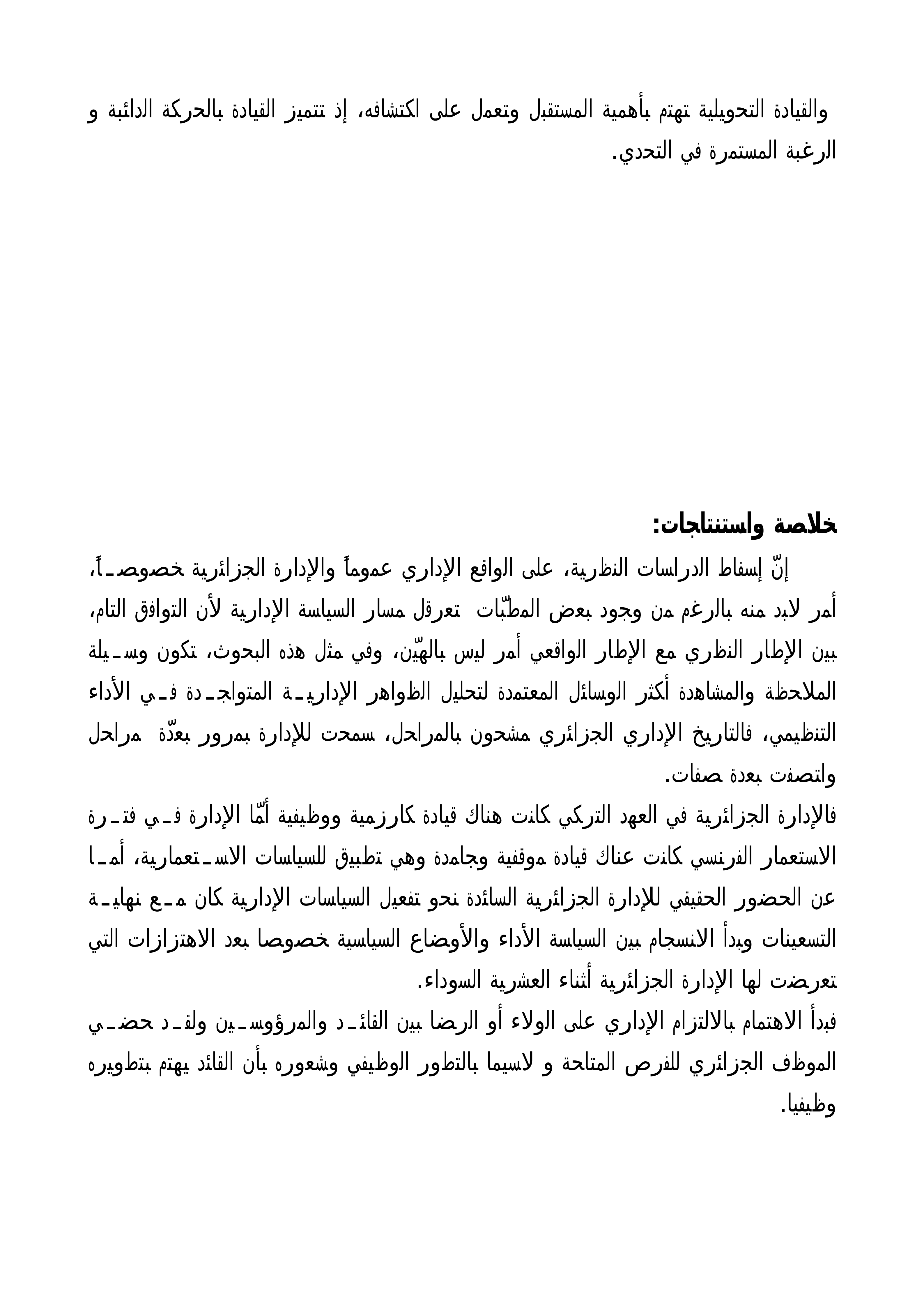
ولكن هناك نوع من نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى العوامل الأخرى مثـل الموقـع الوظيفي الذي يشغله القائد مقدار الصلاحيات الممنوحة له، تركيبته المهمة والعلاقات الإنسـانية في العمل وطبيعة المرؤوسين من حيث تجانسهم أو تباينهم.

بالرغم من تعدد البحوث وجهود الباحثين في تحديد أنماط القيادة إلاّ أنه يبقى القائد التحـويلي و القيادة التحويلية ويرجع هذا لتطابق مواصفات القائد المتميز، الذي تنطبق أقوالـه مـع ميولـه وأفعاله، ويعمل جدّيا بالمصلحة المؤسسة وتزداد فعالية هذا النمط في مقدرة المدير فـي رفـع مستوى اهتمام المرؤوسين بالعمل وإقناعهم بقبول مهمة المؤسسة وأهدافها.

---

[1] - أ . د فتحي إبراهيم مد أ د، **مصداقية ا ديرين و فاعلية أداء ا رؤوس** ، ا نظمة العربية للتنمية، ع /44، 2007، ص 36.

[1] *- stephen p, robbin, organisation theory and structure:U S A, New jersey preutice international inc, 1995, p 12.*



والقيادة التحويلية تهتم بأهمية المستقبل وتعمل على اكتشافه، إذ تتميز القيادة بالحركة الدائبة و الرغبة المستمرة في التحدي.

خلاصة واستنتاجات:

إنّ إسقاط الدراسات النظرية، على الواقع الإداري عموماً والإدارة الجزائرية خصوصـاً، أمر لابد منه بالرغم من وجود بعض المطبّات تعرقل مسار السياسة الإدارية لأن التوافق التام، بين الإطار النظري مع الإطار الواقعي أمر ليس بالهيّن، وفي مثل هذه البحوث، تكون وسـيلة الملاحظة والمشاهدة أكثر الوسائل المعتمدة لتحليل الظواهر الإداريـة المتواجـدة فـي الأداء التنظيمي، فالتاريخ الإداري الجزائري مشحون بالمراحل، سمحت للإدارة بمرور بعدّة مراحل واتصفت بعدة صفات.

فالإدارة الجزائرية في العهد التركي كانت هناك قيادة كارزمية ووظيفية أمّا الإدارة فـي فتـرة الاستعمار الفرنسي كانت عناك قيادة موقفية وجامدة وهي تطبيق للسياسات الاسـتعمارية، أمـا عن الحضور الحقيقي للإدارة الجزائرية السائدة نحو تفعيل السياسات الإدارية كان مـع نهايـة التسعينات وبدأ الانسجام بين السياسة الأداء والأوضاع السياسية خصوصا بعد الاهتزازات التي تعرضت لها الإدارة الجزائرية أثناء العشرية السوداء.

فبدأ الاهتمام بالالتزام الإداري على الولاء أو الرضا بين القائـد والمرؤوسـين ولقـد حضـي الموظف الجزائري للفرص المتاحة و لاسيما بالتطور الوظيفي وشعوره بأن القائد يهتم بتطويره وظيفيا.

وتغيرت البيئة التنظيمية نحو الأحسن والأفضل فأصبحت الثقة الاستثمار في التدريب وتفويض الصلاحيات لتذوب الفجوة بين المستويات الإدارية وأصبح ينظر للمرؤوسين على أنهـم ثـروة ينبغي تطويرها واستثمارها لما لديهم من تأثير مباشر على أداء المؤسسات.

وأصبحت الإدارة الجزائرية تهتم بتقديم لخطط واضحة ومعلنة للجميع وتسعى لتـوفير منـاخ تنظيمي جيد عن طريق تنسيقها بين الإدارات وبالتزامها بتحقيق الأهداف وتحفيز المرؤوسـين على أعمق مشاركتهم وإقناع الموظف الإداري الجزائري بمقدرته لحل المشـاكل وتجاوزهـا والذي لا يكون إلا باتفاق المرؤوسين مع الرئيس الإداري في أهداف المؤسسة عن طريق تفعيل

- قيم المصداقية.
- بجميع عناصر القوى المسؤولة عن تنمية القدرة الإبداعية للعاملين.
- تعزيز المشاركة الفعلية للمرؤوسين في مؤسساتهم المساير للتوجه الديمقراطي في الإدارة.
- إلغاء سياسة التقليد والسعي نحو التجديد والتدريب والتكوين ولقد ساهمت الدولة الجزائريـة في هذا المجال عن طريق إصدار مراسيم تنفيذية تعالج مواضيع التكوين و التدريب(1) ولقد شكلت هياكل مركزية وغير مركزية مكلفة بإدارة سياسات التكوين عـن طريـق تسـيير الموارد البشرية.
- التزام بنفقات التسيير والتجهيز.
- ضمان تكوين المرؤوسين وتحسين مستواهم.

وتبقى القيادة ونظرياتها من أبرز نظريات الفكر القيادي والإداري بالرغم من ملازمـة القيادة مكانة مرموقة على مدى العصور والأزمنة.

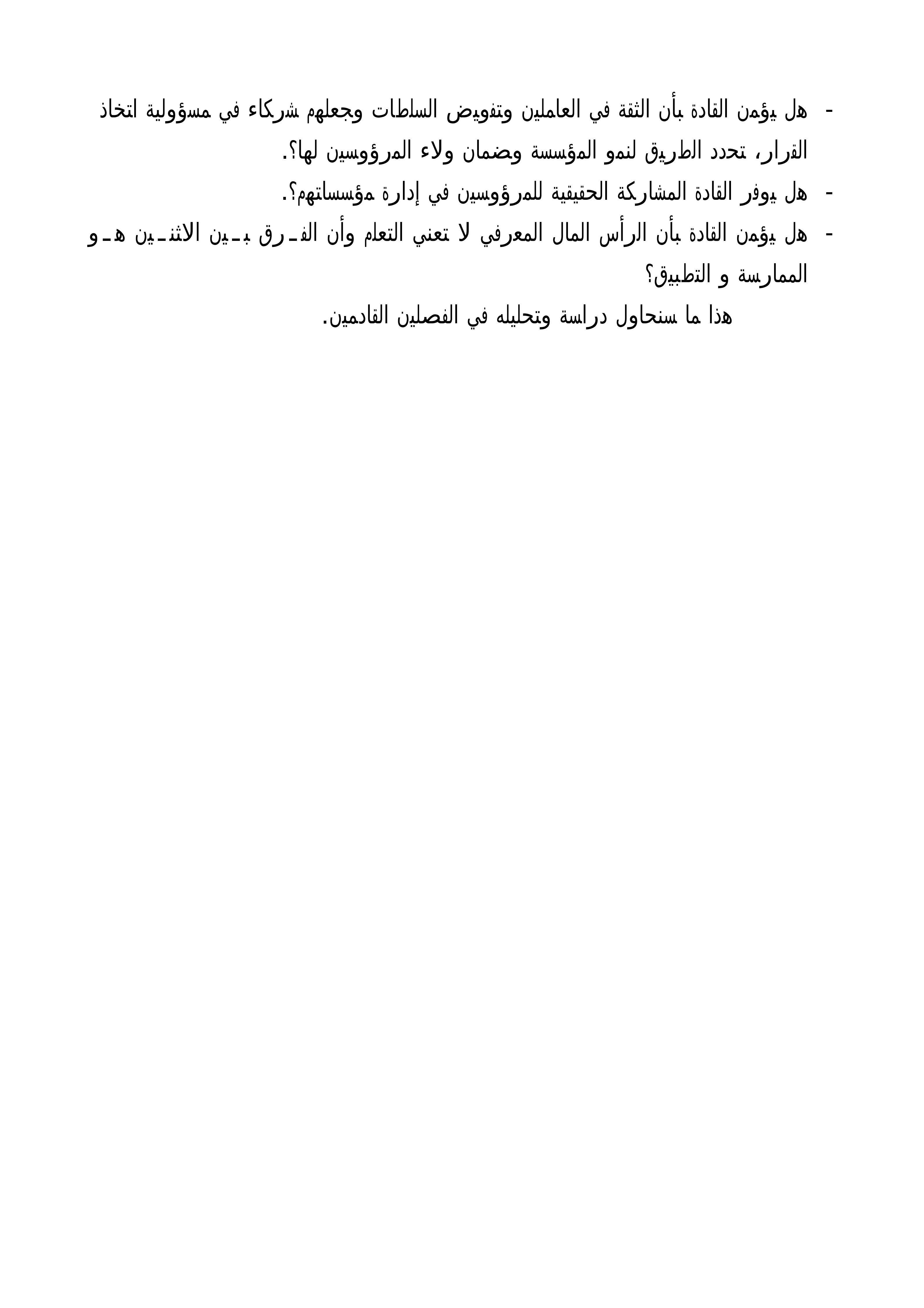
ولا يمكن الاستغناء عنها، بالرغم من أنه لا يوجد نمط قيادي لكل الظروف، وأن لكـل ظرف وله نمط قيادي يناسبه وقرار يقابله، ومن هذا يجب أن يكون القائد مرنا Flexible فقـد يستدعي الأمر أن يكون ديكتاتورا متشددا، وقد يكون في ظرف آخر ديمقراطيا متساهلا منفتحا.

وتبقى نقاط بحثية هامة الخاصة بدور القادة تجاه مرؤوسيهم

- هل يقدم القادة المثل والقدوة للعاملين في كل ما يفعلونه؟.

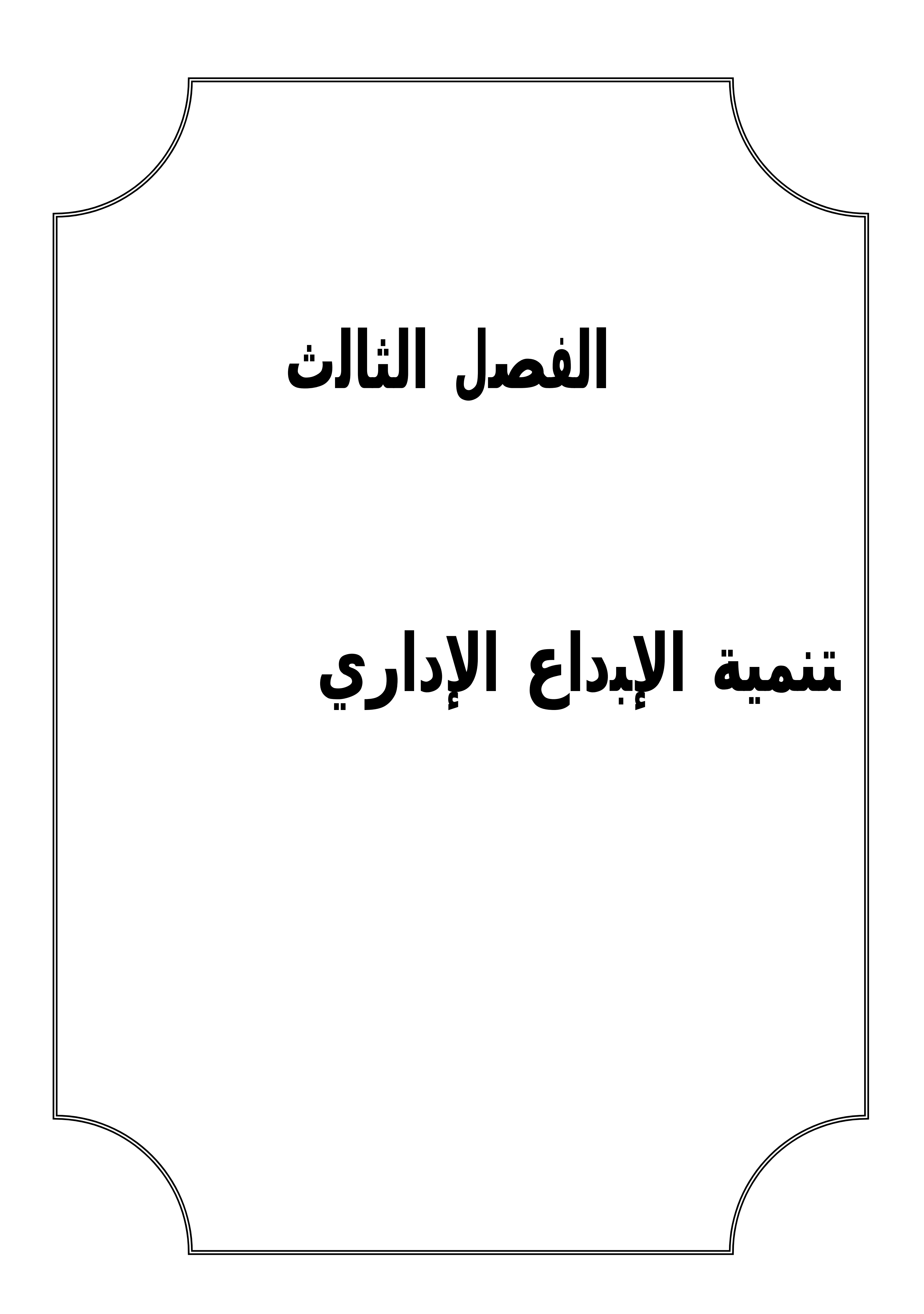
---

(1) - أنظر **المرسوم التنفيذي** رقم 05 – 2005 مؤرخ 25 ذي القعدة 1425 /6 يناير 2005، يتضمن تنظـيم **المفتشـية العامة للعمل** وسيرها.



- هل يؤمن القادة بأن الثقة في العاملين وتفويض السلطات وجعلهم شركاء في مسؤولية اتخاذ القرار، تحدد الطريق لنمو المؤسسة وضمان ولاء المرؤوسين لها؟.
- هل يوفر القادة المشاركة الحقيقية للمرؤوسين في إدارة مؤسساتهم؟.
- هل يؤمن القادة بأن الرأس المال المعرفي لا تعني التعلم وأن الفـرق بـين الاثنـين هـو الممارسة و التطبيق؟

هذا ما سنحاول دراسة وتحليله في الفصلين القادمين.



الفصل الثالث

تنمية الإبداع الإداري

الفصل الثالث:

تنمية الإبداع الإداري

تعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسية من سمّات عصرنا الراهن، مما جعل الإدارة تسعى إلى التطوير والمواكبة لكل الأوضاع الحديثة من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وهذا يتطلب إجراء المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب والعناصر المادية وغير المادية، وأصبحت الإدارات المعنّية بالتغيير تبذل مجهودات متواصلة وتؤمن الإمكانات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي التغيير الخارجية من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

إن الفكرة المسيطرة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم المستجدات والتكّيف معها، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسيا ويتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي عن طريق مواجهة ثلاثة ديناميكيات معاصرة:

ازدياد الحاجة للتدريب الإداري والرأس المال الفكري.

ازدياد الحاجة إلى تحسين الأداء من أجل رفع الكفاءة و الفاعلية معاً.

ازدياد الحاجة للعنصر البشري المبدع والفعال.

ولقد حدّد الباحث محاور أساسية لدراستها وسطرها في شكل مباحث:

المبحث الأول: ماهية التدريب الإداري.

المبحث الثاني: دينامكية الجماعة والتغيير الإداري.

المبحث الثالث: دور التفكير الإبداعي في تطوير المؤسسات

لقد حاول الباحث ربط هذه المحاور مع بعضها البعض لأنها تشكل جوهر الإبداع في التكوين و الخبرة ودور الجماعة وثقافة المجتمع بمثابة مؤشرات التنمية ومحفزات الإبداع الإداري.

المبحث الأول: ماهية التدريب الإداري

لقد تعددت تعريفات ومفاهيم التدريب بشكل كبير، ولكثرتها أضحى بعض المؤلفين يعملون على رصد تعريف أو مفهوم معيّن لمصطلح التدريب لأغراض مؤلفاتهم على وجـه التحديـد والهدف من هذا الرصد هو تحديد المفهوم لتتم المناقشة على ضوء مفهوم محدّد.

ولقد حاولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية "**ASTD**" في وضع معنى التـدريب وحـدوده وعلاقته بالمصطلحات الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وتبيّنت أن هناك نموذجاً ضـمنياً لمـا يحتويه التدريب، ولقد تَوصل كل من **GALAGAN و MARTINS** بأن التدريب من المواضيع التي تتسم بالغموض والتداخل مع غيرها مع المفاهيم السـاعية لتطـوير وتنميـة المهـارات والكفاءات، وأن تنوع التفسيرات وتزايدها واختلافها باختلاف المداخل أو الغاية المستخدمة من وراء التحليل تستدعي جهداً كبيراً لتوضيح الفوارق والاختلافات بين هذه المفاهيم، وهـذا مـا يؤكد هنا ضرورة تحديد مفهوم التدريب قبل الخوض في غمار مناقشاته[1].

ولقد ذكر الشقاوي بأنّ التدريب: "عملية مستمرة ويتعّين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته مدى حياته العملية"[2].

أما فيما يخص بعض المفكرين فإنهم يرون أن التدريب عبارة عن عمليـات، تعلّـم المعـارف طرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء عملهم[3].

ولقد عرّفه الدكتور حمدان كالتالي:

"التدريب: صيغة مباشرة من خلالها تكوين أو تعديل أو تحديث مهارات سلوكية هامـة للفـرد وللمؤسسة التي يخدمها معتمداً في ذلك على طرق وأساليب عملية تطبيقية"[4] .

---

(1)- د. عيسى بن حسن الأنصاري، **تدريب وتوظيف الداخل إ السوق، التحديات ا عاصرة للإدارة العربية**، ا نظمة العربية للتنمية الإدارية ، الشارقة: تقرير 2006،ص451.

(2)- الشقاوي عبد الر ان، **التدريب الإداري للتنمية**، معهد الإدارة العامة ، الرياض: 1985،ص15.

(3)- *Sumberg B.* ***quality of training****: ASTD*, 1996, p06.

(4)- د. دان مد، **التقييم العلمي للتدريب من التخطيط للتنفيذ إ التقييم**، دار التربية ا ديثة ، عمان: 1990.ص 40.

وهناك تعريف آخر لـ قالقون GALAGAN: التدريب ينبغي أن يرق بالفرد إلى درجة الإتقان، وهي سمة من سمات هذا العصر، حيث يفرض نظاماً معقداً يتطلب قدرة على درجة عالية من الإدراك و التبصر يتولد عنها إتقان العمل.[1]

وعلى الرغم من كل ما ذكر من تعريفات لتحديد مفهوم مصطلح التدريب إلا أن الباحث استنتج من التعاريف السابقة للتدريب بالرغم من الاختلاف بين تعريفات مفهوم التدريب، إلا أنها على الأقل تتفق حول هدف واحد وهو " إحداث تغيير سلوكي على الفرد من أجل أداء عملي أفضل".

ولم تقف الاختلافات حول تحديد صيغة محددة لمفهوم التدريب عند التعريف فحسب بل يتجاوز ذلك إلى ما يشتمله هذا المفهوم من مراحل سواء كانت قبل أو بعد التحصيل المهني.

ولكن لوحظ من قبل الباحث بأن هناك تركيزاً غير مبرر في الأدبيات بشكل عام على مرحلـة التدريب أثناء الخدمة وقليل منها تطرق لمرحلة التدريب ما قبل البدء بالحياة المهنية والعملية.

ولوحظ من قبل الباحث بأن أكثر التعريفات المحاطة بالتدريب تتحدث عن التدريب أثناء الخدمة دون سواه، مع أن المراحل الأخرى للتدريب لا تقل أهمية عن التدريب أثناء الخدمة.[2]

ويؤكد "Craig" على ذلك بقوله: التدريب أثناء الخدمة يختلف عن التدريب قبل الخدمة حيث إن التدريب أثناء الخدمة يشتمل على تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل واكتسابهم قدراً مـن التعليم.[3]

بينما يهدف التدريب قبل الخدمة إلى إعداد الفرد إعداداً كاملاً لتولي مهـام مهنيـة أو وظيفيـة وعلى الرغم من اتفاق الباحث مع "Craig" فيما ذكره من تفريق بين التدريب أثنـاء الخدمـة والتدريب قبل الخدمة إلا أنه يرى أن "Craig" تجاهل مرحلة من مراحل التـدريب ألا وهـي المرحلة التي تعقب فترة التدريب قبل وتسبق الخدمة وهي ما أطلق عليها الباحث مرحلة التأهيل الوظيفي والتي أجمع عليها رواد الفكر الإداري.

---

(1)- Galagan .p, **reinventing the profession**. Training development may, 1991.pp 79,86.

(2)- عبد الر ان الشاعر، **أسس تقييم و تنفيذ الا امج التدريبية**، دار ثقيف للنشر والتأليف، الرياض: 1991، ص40.

(3)- Craig RC, **The ASTD Training and development hand book**: A guide to human resource development, MC GRAU Hill, p.39.

تكاد تجمع الأدبيات أن التدريب" تلك العملية المخططة والمنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تحسين أداء المستخدمين الحالي و المستقبلي من خلال تسهيل المعرفة، المهارات والسلوكيات المرتبطة بالعمل" ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية[1]:

1- أن التدريب عملية مخططة ومنظمة تحتاج إلى تحديد مسبق لأهداف التدريب والاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج تدريبية مناسبة واختبار أساليب التدريب.

2- يتضمن التدريب تنمية الجوانب المعرفية والمهارات والسلوكيات لدى المتدرب.

3- التدريب وسيلة وليس غاية ويهدف إلى تحسين أداء العاملين.

4- التدريب عملية مستمرة.

فالتدريب نشاط تعليمي منظم يهدف إلى اكتساب الموظفين المهارات والسلوكيات، والمعرفة الضرورية للأزمة لتبني استراتجيات تحقق أهداف المنظمة[2].

أمّا بالنسبة للتطوير فهي عملية تعليم الموظفين داخل المنظمة بالمهارات التي يحتاجونها لعملهم الحالي والمستقبلي، وتهدف إلى إعداد الموظفين ليصبحوا مُدَراء، وتركز على احتياجات معيشة الموظف، وتطوير مستوى إداري أشمل من التدريب فالتدريب، جزء من التطوير[3].

وبحسب نظرية الموارد فإن التدريب والتطوير المستمر لقدرات الموارد البشرية لدى المنظمة باعتبارها نادرة وذات قيمة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية مستدامة، وهذا في الحقيقة يشير إلى مدى أهمية التدريب والتطوير للمنظمات اليوم، وعلى هذا الأساس فإن الفائدة التي تجنيها المنظمات من التدريب ستضمن إزالة قصور الأداء وبالتالي تتحسن قدرة المستخدمين مما يؤدي إلى تعزيز مشاعر تقدير الذات وتقليل الدوران الوظيفي والغياب، وبالتالي تتحسن نوعية وكمية العمل، كما أنه يؤدي إلى تخفيض تكاليف وصيانة المعدات وتخفيض عدد تكاليف الحوادث

---

[1]- رفعت عبد ا ليم الفاعوري، **ا رجع السابق،** ص 208.

[2] - Denisi, A,S and GRIFFIN, R. W " **Human resource management"** Houghton Muslin, company Boston: 2000, p109.

[3] - أيوب ناديا حبيب، **العوامل ا ؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى ا ديرين فطاع البنوك التجارية السعودية،** لة الإدارة العامة، ا لد 51،ع32،أبريل 2000،ص 226.

ومنع تفاقم المستخدمين بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى الزيادة الإنتاجية ، وضمان التنظيم ومرونته وتحسين سمعة المنظمة[1].

ومن وجهة نظر مدخل الموارد فإن هدف التدريب لم يعد زيادة إنتاجية المستخدمين الذي كـان يتطلب تعليمهم تلك المهارات والقدرات الحاسمة لأداء المهمات بشكل أفضل وأسـرع، ولكنـه زيادة على ذلك يسعى نحو أهداف أخرى مثل، حفز المستخدمين،من أجل تسهيل وصولهم إلـى مراكز وظيفية أخرى وهكذا، فعندما تكون المنظمة في حالة إعادة هيكلة فإنها تقدم للمستخدمين النصيحة والتدريب وإمكانيات إيجاد عمل آخر في فترة زمنية قصيرة، وهذا يسـمى التعيـين الخارجي"Outplacement" أي: أن المنظمة تساعد المستخدمين الذين يجب أن يتركوها بسبب التغييرات في التنظيم[2].

والتدريب حسب الدكتور: فيصل عبد الكريم الخميس، عميد كلية التقنيـة الإداريـة بالمملكـة العربية السعودية أنه:" صقل للمهارات والخبـرات والمعلومـات بتفاعـل: المـديرين وأدوات التدريب والمتدربين، والتدريب يجب أن يؤثر في أداء العاملين أي: تدريب يتفق مـع حاجـات العمل في المنظمة، وهذا ما يميزه عن التدريب العام، حيث يجب التعاون الإيجابي بين مشرفي الأقسام ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات وبين المديرين لوضع نقاط الهامة فقط التـي يجـب التدريب عليها[3].

بعدما تعرضنا إلى مفهوم التدريب من خلال التعريفات السابقة، يتجـه الباحـث إلـى كشـف خصائصه وهي:

1- **الإيجابية**: إنّ وظيفة المدرب ليست تصحيح الأخطاء وتَصَيّدَهَا وتوجيه اللوم إنّما هي إحراز الأهداف التي ترفع الإنتاجية للوصول بموظف ما إلى قمة الأداء وهي مرتبطة حسـب فهم الباحث بالذكاء؛ لأن هناك فرقاً بين أن يصرح المدّرب للمدربين ما يلي: "علـيكم بتقـديم

---

[1]- Ivonce VICH, John M, " **Human Research management:** foundations of personnel", edition IRWIN, INC 1992,p 24.

[2]- Olla la Marta "**the resource – based theory and human resources"** International Advances in economic research vol5, issue11,1999,pp 84,93.

[3] - د. فيصل عبد الكر ا ميس **الا اهات ا عاصرة التدريب الإداري**، لة ا نظمة العربية للتنمية الإدارية، تقرير:2006 ص 72.

تقارير أعمالكم بحلول اليوم العاشر" ويبين:" عليكم بالمثابرة لتمكينكم من تقـديم أعمـالكم فـي الآجال المنصوص عليها". وأيضا هناك العامل النفسي والعاطفي[1].

2 – **الحماس:** إن الحماس يبعث روح العمل وبنزين وشعلة النشاط لكل أركان العمل.

3 – **دعم الآخرين:** أن تكون موظفاً متعاوناً ليس فقط بالقول وإنما بالفعل من خـلال أداء المهام على أكمل وجه، بما في ذلك استخدام أدوات ومعدات وعامل الزمن والتعليمات المعطـاة لهم والإجابة عن أسئلتهم وحمايتهم من الجهات الخارجية، فالقائد الحذق يقوم بتقـديم الخدمـة الضرورية وتوقع الحاجات المطلوبة والاحتراز من وقوع المشاكل.

4 – **الثقة:** من الأفضل اختيار الموظفين ذوي الضمائر الحيّة والأمنـاء، ويتمتعـون برغبـة موروثة في أداء أعمالهم على أكمل وجه.

5 – **القدرة على التركيز والتوجيه نحو الهدف**: محاولة جعل المهمة قابلة وخاضعة للسيطرة.

6 – **المعرفة والاطلاع:** إنّ معرفة الوظيفة هي نصفها أي: مدير بحاجة لمعرفة موظفيه، نقـاط ضعفهم وقوتهم ما يحبون وما يكرهون وأنماط العمل ودهاليزه الخفيّة، وكلما أمكن المـدرب معرفـة عناصره زادت قدرته على تدريبهم.

7 – **قوة الملاحظة**: محاولة مراقبة ما يدور حولك والإحاطة بما يقال وما يُفعل ومعرفـة ما ترمز إليه الحركات والأصوات، وما تخفي الصدور واكتشاف اللبس وحلّ المشاكل.

8 – **الاحترام**: يقوم الاحترام على أساس الأفراد عن طريق احترام الفروقات، والثقافـات والقيم المختلفة، مراعاة الحقوق والواجبات[2].

9 – **الصبر**: ليست فضيلة فحسب، بل هي إحدى المهارات وخاصة في مكان العمـل إن عمالك والمتربصين والموظفين ليسو أغبياء، وإنّ الجهل قابـل للشـفاء والعـلاج المعلومـات والمعرفة علاج ووسيلة.

10 – **الوضوح**: ينبغي تبليغ تعليماتك بطريقة جيّدة، محاولة تجديد الاتصال لبلوغ الفهـم والإدراك.

---

[1] - مارشال كوك، **التدريب الفعال**، تر: فريق بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، نيويورك، 1999، ص 37.

[2] - مارشال ج . كوك، **ا رجع نفسه**، ص 38، 47

11 – الاعتماد على النفس: إن العمل بالثقة ومثابرة كالاعتماد بالنفس مع حسم الاعتمـاد بالنفس مع الحسم لتحقيق الأهداف وفهم ما ينطوي عليه القرار يعني التمتـع بحضـور قـوي "Strong presence"[1].

إن أهمية التدريب ليست فكرة بسيطة بل هي معقدة وتحتوي في طياتها العديد مـن المواضـيع تندرج ضمن مداخل علم النفس الاجتماعي مثل سلوك المـدّرب وعلاقتـه بالمتـدربين، عنـد استخدامه لأساليب جاب الاهتمام وكيفية ازدياد من فعالية الحصة التدريبية وذلـك مـن أجـل ضمان مشاركة المتلقين في مستهل المضمون وتحقيق نوع من الدمج والانصهار أثناء المـادة التدريبية.

التدريب يحرك الموظف في نظره من الناحية الفردية إلى الناحية الجماعية ويساعد على إيجاد موظفين أَكْفَاء ويترك للموظف فرصة الاستعداد والوضوح لمواجهة المشاكل والمصـاعب لأن مفتاح التدريب هو البساطة والوضوح[2].

وساعد التدرّيب في تشخيص مشاكل الأداء وتقصي الأسباب "*Figure out reasons*" وغالبا ما يعود السبب إلى عدم الحصول على الإنتاج اللازم من أقرب الناس إلى الوظيفة والمدرّب الجيّد يصغى إلى الموظف وبالتالي تدعى هذه العملية بتشخيص السبب ومن ثمة يحصل المدرب على تعاون وثيق مع الموظفين ومن ثمة تُحل المشكلة.

والابتعاد عن الجمّود سلوك يهتم به التدريب لكي لا يكون المدرّب فارغاً وجامد السلوك عليـه لعب دور محال نفساني في كسب ثقة الموظفين، ولعل هذه الخصلة من مبادئ مايكـل فينـر[3] ولقد صاغها العديد من المؤلفين و الباحثين من أهل الاختصاص بمصطلحات مختلفـة لكنهـا تصب في القالب والمدخل السلوكي في الأداء الإداري والوظيفي، وبالتالي المساعدة في صـنع القرارات واختيار الخيارات ومعالجتها في مستوى أعلى تزيد من أهمية التدريب.

التوجيه والإرشاد يوضح للموظفين كيف يؤدون أعمالهم وكيف يحسنون أداءهـم والاستشـارة تساعدهم على معرفة المزيد عن سلوكهم والمشاكل التي قد تنتج عن سلوكهم وكيف يتلقونها [4].

---

[1] - مارشال ج . كوك، **ا رجع السابق**، ص45.

[2] - مارشال، ج . كوك، **ا رجع نفسه** ص31.

[3] مايكل فينر، **مرجع سابق الذكر**، ص ص95،10.

[4] - مد عبد ا قصود مد، **مرجع سابق الذكر**، ص 193.

تقديم الفرص لرفع الثناء والتقدير لمن يستحقه أسلوبا ناجح يزيد من أهميـة التـدريب ويـدفع ويحضّر المتدربين على التحدي ومن ثمة تحسين أداء الموظفين ومعنوياتهم[1].

إنّ التدريب بطريقة محترمة يحسنُ من معنويات الموظفين ومن أدائهم بإعطـائهم المسـؤولية والمبادرة، للقيام بالعمل[2].

وهي عملية بسيطة يمكن الوصول إليها بالمعادلة التالية.

الأداء المعياري – الأداء الحالي= فجوة الأداء.

فجوة الأداء: ما يجب أن يكون عليه الأداء عن طريق محاولة لإضافة الخبرات والمهـارات و المعلومات للقائمين بالأعمال، ولا يكون ذلك إلاّ بالتفاعل مـع المـدربين المتخصصـين ذوي الكفاءة العالية، وكذلك باستخدام أدوات التدريب بهـدف الوصـول للهـدف وفـق المعـايير الموضوعة[3].

إن التدريب عملية بالغة الأهمية، وتبذل العديد من المؤسسات وقتاً كبيرا ومجهوداً أكبر من أجل إنجاح هذه العملية وتنمية المهارات وبيئة العمل دورا في تدريب الموظفين وتزاد سرعة تكييفهم بالوضع حسب طبيعة ظروف العمل المحيطة بهم، فالموظفون الجدد مستعدون لمعرفة كل شيء عن المؤسسة[4].

فالقلق شعور طبيعي يعتري جوّ التدريب؛ لأن الأيام الأولى محبطة لكل فرد؛ لأنه يجهل الكثير من الأشياء، وعلى المدرب الحذق أن يوضح الأمور و يعالج الغموض عن طريق الخطـوات التالية:

- شرح لبيئة العمل والخطط المستقبلية.
- التعرف على مسؤولية الموظفين.
- معرفة تنظم الرسمي من قواعد وقوانين وسياسات ونظم الاتصال.
- لابد من تحفيز الآخرين[5].

---

[1] - مد عبد ا قصود مد، **ا رجع السابق**، ص 108.

[2]- مد عبد ا قصود مد، ا**رجع نفسه،** ص 207.

[3]- فيصل عبد الكر ا ميس وآخرون، **الا اهات ا عاصرة التدريب والاستشارات الإدارية**، ا نظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: تقرير 2006، ص74.

[4] - بيتر شافيز وآخرون، **ديات القيادة للإدارة الفعالة**،تر:د. سلامة عبد العظيم حسن، دار الفكر، الأردن، عمان:2005، ص142.

[5] – سهيلة عباس وآخرون، **إدارة ا وارد البشرية**، دار وائل، الأردن، عمان:2000، ص 109.

أهداف التدريب:

- إنّ أهداف التدريب تختلف باختلاف وتنوع المدارس والنظريات وبحسب نظريـة المـوارد البشرية فإن التدريب له هدفان:

1 – تحسين الأداء الوظيفي الحالي.

2 – التدريب من أجل التغيير[1].

ويرى روّاد التدريب الموجه بالأداء، أنه لابد من التركيز على متطلبات الوظائف ومحاولة سد الفجوة في الأداء الخاص لكل وظيفة بها قصور فـي الأداء الحـالي ولا تتامشـى مـع الأداء المعياري.

والتدريب في حد ذاته يمكن أن يكون محفزاً، فعندما تحدث الأهداف وتحقق خلال التدريب فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الذات وإلى الشعور بالاعتماد على النفس من جهـة ويـدركون أهميـة التدريب وحقيقة إنفاق المال والوقت، وكذلك التدريب يحسن أداء الوظـائف ويعـزّز التـوازن النفسي وتحقيق الذات.

فالتدريب له تأثير قصير المدى أثناء العملية التدريبية وبعيد المدى بعد العملية التدريبية وهنـا تبرز مكانة التحفيز الذي يعزّز العلاقة ويحافظ على أهمية التـدريب ولمـاذا لا ؟ و الـبعض يسمونه التدريب المحفز بالطبع يجب أن يكون الناس محفزين ليتعلموا خلال التدريب، ويجـب أن ينالوا المهارات التي يوفرها التدريب، كما يجب أن يقنعوا بأهمية المهارات التي بإمكـانهم اكتسابها، باعتبار أشياء جديرة بالاكتساب[2].

والتدريب المحفّز عليه أن يتصف بـ :

- الإصرار على التدريب.

- الشعور بالاستفادة من التدريب.

وعليه اتضحت نوعاً ما علاقة التدريب بالتحفيز وهي علاقة طردية ترتبط بوظائف كـل مـن العملية التدريبية والتحفيز من جهة والمهارات من جهة أخرى من أجل تدبير علاجي للمهارات الراهنة[3].

---

[1]- سيد ا واري، **القادة صناع القرار**، مرجع سابق الذكر، ص 55.

[2] – فيصل عبد الكر ا ميس وآخرون، **ا رجع السابق،** ص 76.

[3] - جون ألن، **فيز الآخرين**، تر: سامي تيسـ سليمان، دار بيت الأفكار الدولية، الولايات ا تحدة الأمريكية:1998، ص80.

إن العملية التدريبية تحتاج لدراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهـارات وخبـرات ومعلومات يتم تحديدها بناء على أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق الأهداف وما هي التغييرات المطلوبة في أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق الأهداف المنظمة وهذا ما يطلق عليه بالاحتياجات التدريبية، والاحتياجات التدريبية تبرز مكانتها في المعادلة التالية[1]:

الأداء الحالي + الاحتياجات التدريبية = الأداء المعياري

ومن أهداف الاحتياجات التدريبية حسب " فيصل عبد الكريم الخميس" هي[2]:

- رفع مستويات ومعدلات الأداء الحالي للوظائف.
- رفع مستويات ومعدلات الأداء للوظائف العليا.
- رفع مستويات ومعدلات الأداء للعاملين الجدد.

وخطوات الاحتياجات التدريبية تكمن في ما يلي:

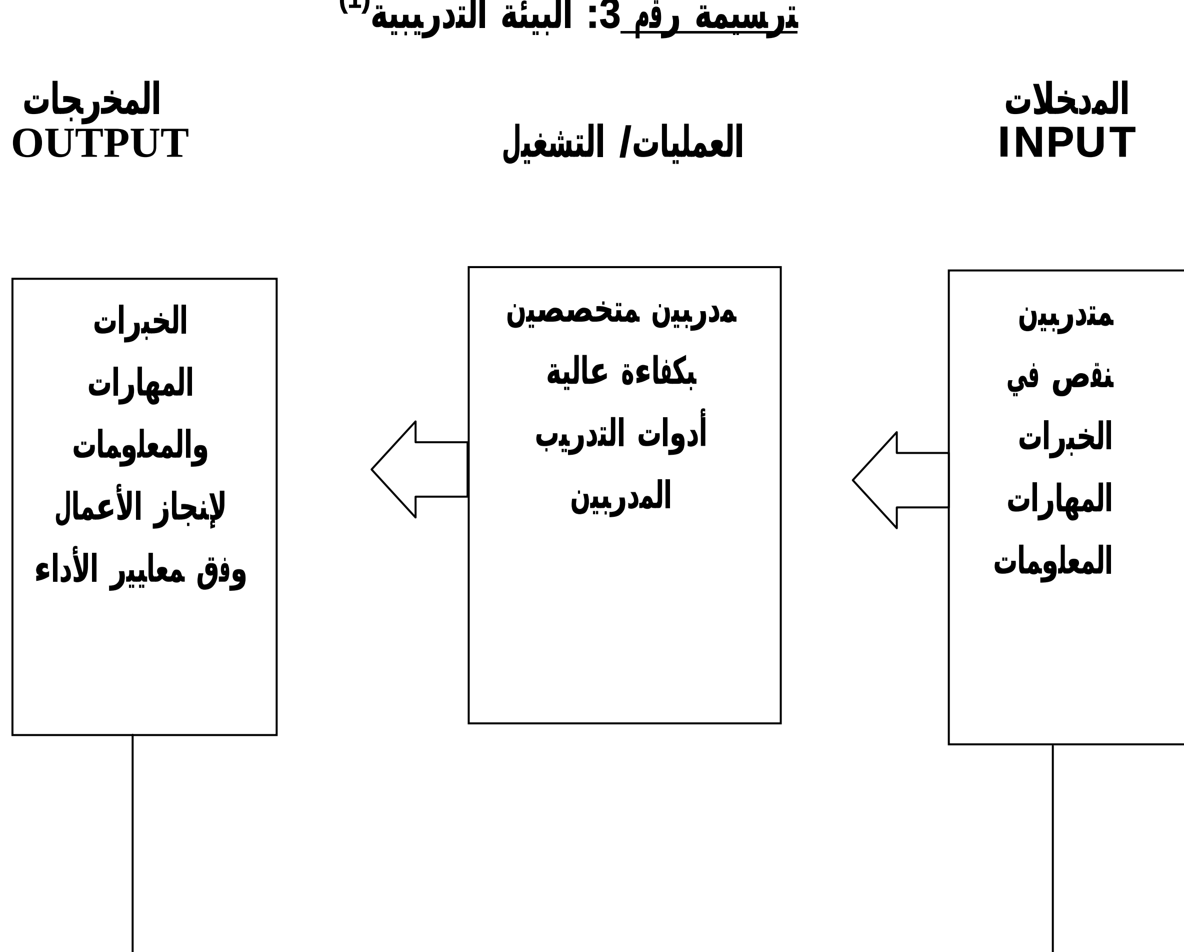
- التوصيف الوظيفي لكافة الوظائف القائمة في المنظمة.
- تحديد وجبات ومسؤوليات كل وظيفة.
- تحديد الخبرات والقدرات اللازمة لإنجاز هذه الوجبات والمسؤوليات.
- قياس أداء الخبرات.
- مقارنة أداء الخبرات بالأداء المعياري.
- حصر وتحديد ومعرفة الاحتياجات التدريبية

---

[1] - فيصل عبد الكر ا ميس وآخرون، **ا رجع السابق**، ص77.

[2] - فيصل عبد الكر ا ميس وآخرون، ا **رجع نفسه**، ص74.

ترسيمة رقم 3: البيئة التدريبية[1]



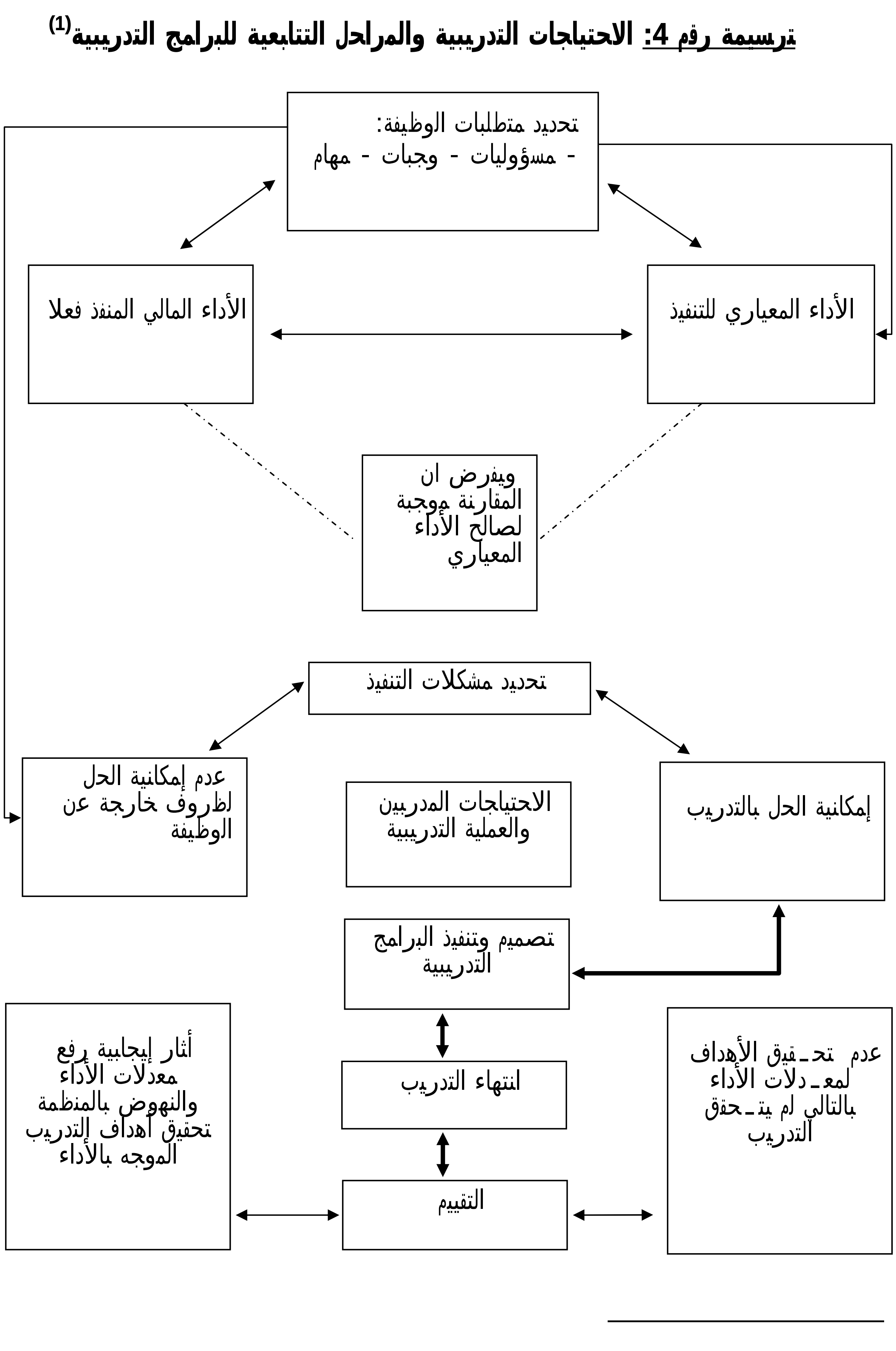
FEED BACK

بيئة العمل تؤثر على شكل التدريب و درجته، فالبيئة التنظيمية الفعالة هي التي تمنح لمتربصيها روح الأمان، وحب المسؤولية والتفاني في العمل وتجديد الخبرات و المهارات، ولا يكون ذلك إلا بالمتابعة الصارمة والمستمرة والمرنة في نفس الوقت، لأن التحفيز والتشجيع مفتاح النجاح الأدائي للعمل.

---

[1]- ا صدر: فيصل عبد الكر ا ميس وخالد دي عفيفي، **الا اهات ا عاصرة التدريب الإداري،** ا نظمة العربيـة للتنميـة الإدارية، ا ملكة العربية السعودية، 2006، ص71.

ترسيمة رقم 4: الاحتياجات التدريبية والمراحل التتابعية للبرامج التدريبية[1]



(1) - ا صدر: فيصل عبد الكر ا ميس، ود. خالد دي عفيفي، ا رجع السابق، ص 75.

يتضح تفصيليا من الشكلين (2،1) أنه لابد من:

- تصنيف وتحليل مسؤوليات وواجبات أداء أية مهمة في المنظمة.

- تقويم الأداء الوظيفي المنفذ فعلا وخاصة للإدارات والوظائف التي ترى أنها من الممكن أن تكون بحاجة للتدريب.

- الاستعانة بمتخصصين لدراسة وتقويم الأداء الوظيفي بهدف الوصول إلى الاحتياجات التدريبية.

- الرجوع إلى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومشرفيها والمنفذين ومشاركتهم في تصميم وإعداد البرامج التدريبية حتى تؤدي هذه البرامج الغرض منها بناءاً على المعايير والمقاييس الموضوعة لقياس الأداء حتى يسهل تقويم فعالية التدريب ومعرفة آثاره على المنظمة وإلى أي مدى كانت فعاليات وإيجابيات التدريب.

- إجراء المقارنة بين الأداء المعياري والأداء الحالي بعد "تنفيذ التدريب" ومعرفة النتائج بأننا لسنا في حاجة أخرى للتدريب إذا فقد التدريب فعاليته وإذا كانت النتائج سلبية فيتم إعادة الخطوات(4،1)[1].

الهدف من تقويم التدريب هو الوصول إلى فعالية البرامج وإبراز الإيجابيات والسلبيات التي لم تعالج من خلال التدريب وتتوقف المعايير ومقاييس التقييم على مدى الاستفادة من التدريب.

مراحل العملية التدريبية:

إن الإعداد والتهيئة لأي برنامج تدريبي يتضمن مراحل معينة، تنبثق من أهداف المنظمة وتساهم في تطوير كفاءة الأفراد العاملين وهي كالتالي[2]:

1- تحديد الحاجات. Need Assessment

2- أهداف التدريب Training Objectives

3- تحديد محتوى البرنامج Program content

4- مبادئ التعليم learning principle

(1) - **تحديد الحاجات:** إن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ويوفر الكثير من الجهد والنفقات، ولذلك يجب معرفة الاحتياجات في

---

(1)- فيصل عبد الكر ا ميس ود. خالد دي عفيفي، **ارجع السابق**، ص 76.

(2) - د. سهيلة مد عباس و د. علي حس علي، **ارجع السابق**، ص111.

المؤسسة على أضواء تشخيص المواقف والمشاكل فيها ومعرفة الوضع الحالي وبين الوضع المرغوب فيه في أداء المؤسسة من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات، كما تبرز الأهمية لتحديد هذه الاحتياجات في حال وجود تغييرات تنظيمية تدخل على المؤسسة، ويمكننا القول: إن دراسة الحاجات التدريبية يتم من خلال دراسة 03 مجموعات من المؤشرات وهذه المؤشرات هي[1]:

أ- مؤشرات الأداء التنظيمي *" Organizational Performance "*

حيث لابد من دراسة كفاءة المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية و التكلفة ومعدلات استغلال المكائن والمعدات والآلات ومؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.

ب- مؤشرات أداء العاملين *" Personnel performance "*

إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال الموارد البشرية، وهذا المؤشر يتطلب دراسة: أداء الأفراد العاملين ومكونات الأداء.

ج- مؤشرات حاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب: *" Training Requirement "*

ويجب التأكد من وجود الرغبة لدى الأفراد في التدريب، وكذلك حالة الأداء غير الفعال بسبب عدم وجود قدرات للأداء الجيد، وهنا يتم التركيز على اكتساب المهارات أو تطوير الدوافع الإيجابية نحو العمل.

وهناك عدة أنواع من الاحتياجات التدريبية:

1 – احتياجات عادية تتعلق بالموظفين الجدد أو القدامى لأغراض الترقية.

2- احتياجات لمواجهة نواحي ضعف أو نقص فني في مهارات العاملين.

3- احتياجات غير تقليدية وتكون لمواجهة عدم القدرة على التحديث[2].

---

[1] - على مد ربابعة، **إدارة ا وارد البشرية**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان: 2003 ، ص57.

[2]- على مد ربابعة، **ا رجع السابق**، ص57.

ثانيا: أهداف التدريب " *Training Objectives* "

الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من البرنامج التدريبي، ومن خلال الأهداف يتحدث السلوك المرغوب فيه والشروط اللازمة لتحقيق هذا السلوك ويجب أن تتحقق الأهداف بما يلي[1]:

أ- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتدرب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.

ب- أن َتنُص على نتائج يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات.

ج- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.

د- أن تنسجم مع سياسات المؤسسة.

ثالثا: تحديد محتوى البرنامج " *Program Content* "

ينظم محتوى البرنامج التدريبي بعد تحديد الحاجات وأهداف التدريب بحيث يتضمن المحتوى ما يهدف إليه البرنامج من تغيير أو تطوير فمن الممكن أن يـنظم المحتـوى لتعلـيم المهـارات المتخصصة أو يضاف معارف معينة أو محاولة تغيير الاتجاهات.

رابعا: مبادئ التعليم "*Learning Principle*"

من الصعوبة ملاحظة وتحديد عملية التعليم ولكن من الممكن قياس نتائجهـا وأحسـن طريقـة لمعرفة وفهم عملية التعليم من خلال استخدام منحنيات التعليم، حيث تحدد مستوى ووقت التعليم ومن خلال هذين المتغيرين يمكن قياس فاعلية التعليم، وتعتمد هذه الأخيرة على مدى تضـمين مبادئ التعلم في البرنامج التدريبي، حيث كلّما كانت هذه المبادئ مستخدمة بدرجة كبيرة، كـان التدريب أكثر فعالية.

---

[1] - د. سهيلة مد عباس و د. علي حسـ علي، **ا رجع السابق**، ص112.

المبحث الثاني: دينامية الجماعة والتغيير الإداري

إن دينامية الجماعة مأخوذ في معناه الواسع، يهتم بمجموع التطورات التي تتدخل في حياة الجماعة، التي يجد أعضاؤها أنفسهم في علاقة متبادلة وتفاعل تقديري، ومع ذلك لا يمكن التكلّم عن الجماعة انطلاقا من عوامل الجوّار، والشبه والعلاقات المتبادلة وحدها، فهذه لا تأخذ معنىً جماعياً إلا في داخل نظام يدعى لعبة التفاعل ويفرض على مستوى متفاوت في الوعي، هـدفًا ومرجعاً واضحا دائما مشتركا.

وتخضع الجماعة لأربعة قواعد أساسية[1]:

أ- العلاقة مع التنظيم الاجتماعي.

ب- العلاقة مع النظم الرسمية.

ج- العلاقة مع الأهداف الجماعية.

د- العلاقة مع المشروع العلمي نفسه.

(I)- تعريف الجماعة:

"يدل مفهوم الجماعة في علم النفس الاجتماعي على مجموعة من الأفراد الذين يقيمون علاقات متبادلة فيما بينهم"[2].

عناصر الجماعة:

- متابعة هدف مشترك.
- الشعور المتبادل.
- توفر العلاقات العاطفية.

ورأى الباحث من أجل التوضيح أمور جليّة لابد من ذكر التعريف التالي:

" الجماعة هي مجموعة اجتماعية معرفة ومهيكلة، تتميز بعدد من الأعضـاء الـذين يقيمـون علاقات متبادلة داخلها، ويؤدون أدواراً محددة وفقاً لمعايير السلوك والقـيم المشـتركة أثنـاء متابعتهم لأهدافهم"[3].

---

(1) - جان ميزونوف، **دينامية ا ماعات**، تر: فريد أنطونيوس، منشورات عويدات، ط2 لبنان، ب وت: 1980،ص30.

(2) - بوخريسة بوبكر، **ا فاهيم والعمليات الأساسية علم النفس الاجتماعي**، منشورات باجي تار،2006، ص42.

(3)- بوخريسة بوبكر، **ا رجع نفسه**،ص43.

وتعد الجماعات من المكونات الأساسية المنظمات فهي الأساس في البناء التنظيمي المعاصر،إذ أن التوجهات المعاصرة نحو تنفيذ الأعمال والمهام عن صالح الجماعات وليس الأفراد، وفي أية منظمة هناك الجماعات الرسمية أي: الجماعات التي توكل إليها مهام وأعمال رسـمية وتحـدد البناء التنظيمي للمنظمة وهناك جماعات غير رسمية هي التي تظهر ضمن التنظيمات الرسمية تحكم العلاقات الشخصية والتقارب الاجتماعي التي لا تحدده المنظمة وإنما يُنْشأ لإشباع حاجات شخصية واجتماعية لدى العاملين.

(II)- أنواع الجماعات:

1- الجماعات الوظيفية "*Functional groups*"

وهي الجماعات الرسمية التي يتم تحديدها بقرار من الإدارة التنفيذية وتتحدد علاقاتها ببعضـها البعض وفق السياسات ونظم وقواعد المنظمة، تتمثل هـذه الجماعـات بالأقسـام والوحـدات التنظيمية الأصغر داخل المنظمة. وهناك جماعات وظيفية تمثل جميع الأقسـام فـي المنظمـة وذالك للقيام بمهام مشـتركة هذه الجماعـة تسمى جماعـات الوظيـفية الخليطـة[1] *Cross Functional teams*

2- جماعات المهام: "*Task groups*"

تشكل هذه الجماعات لإنجاز مهمة أو عمل أو مشروع محدّد، وينتهي عملها حال انتهاء المهمة المكلفة بها، وقد تكون هذه الجماعات من أعضاء ينتمون إلى أقسام وإدارات مختلفة.

3- اللجان "*Committees*"

عبارة عن فرق يتم تشكيلها عادة لدراسة موضوع أو موضوعات معينـة تتعلـق بالنشـاطات التنظيمية،قد تكون هذه اللجان دائمة أو وقتية تنتهي حال الانتهاء من المهمة المكلفة بهـا مثـل لجان المشتريات والجرد ولجان اختيار الموظفين.

4- فرق العمل المختلفة "*Works teams*"

الدور البار لفرق العمل يمكن في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، فعمل الأعضـاء ضـمن فريق يشجعهم في استثمار أفكارهم بدرجة اكبر قياسا بالأعمال المنجزة من قبل الأفراد إذا مـا عملوا كأفراد وليس كجماعة.

---

[1]- د. سهيلة عباس، **الفيادة الابتكارية والأداء ا تميز**، مرجع سابق الذكر، ص36.

إن الاتجاهات المعاصرة نحو الجودة وتحسين النوعية للخدمات تطلـب تشـكيل فـرق عمـل للاهتمام بالجودة "Quality Circle teams" وتطورت هـذه الفكرة فـي ظـل إدارة الجـودة الشاملة إلى فرق الإدارة الذاتية "Self Management teams" حيـث تعمـل هـذه الفـرق بمستويات أداء عالي عندما يتم تشكيلها لتضمن أعضاء[1] بمسـتويات مهاريـة عاليـة ومـن تخصصات مختلفة، ومن هنا يتضح جليا دور التدريب وعلاقته بالقيادة وبفرق العمل وبـالأداء المتميز والإبداعي؛ لأنها مواضيع متسلسلة ولايمكن الاستغناء عن إحـداها، تشـبه كحلقـات السلسلة إذا غابت إحداها تلاشت وتبعثرت.

لأنّ التدريب يمنح لفرق العمل مهارة التبادل المهام مع الأعضاء الآخرين في الفريـق ولأنـه مسؤول عن تحسين الخدمات، من خلال تحديد المشاكل ومحاولة حلها، ويتم مـنح صـلاحيات خاصة بالتخطيط والتنفيذ والرقابة على أدائها وفي هذه المرحلة يتضح جليا دور أسلوب إداري الذي يتضح للوهلة الأولى أنه كلاسيكي، لكنه يلعب دوراً فعالاً وبارزاً في تخفيف حمل الإدارة ومتاعبها ويمنحها المرونة وروح التعامل بين القائد والمرؤوس من الجهة وبين جماعات العمل من جهة ثانية وآلا وهو: دور تفويض السلطات.

حاول الباحث أن لا يقطع بين الإدارة الكلاسيكية والإدارة ذات الأداء المتميز؛ لأن الأولى تعـد بمثابة الأرضية الخصبة للثانية، هذا من جهة، ومن جهة أخـرى أراد الباحـث إبـراز قيمـة الأصولية في الإدارة الكلاسيكية ومحاولة استحضارها في الإدارة الحديثة ومحاكاتها بـالإدارة الأمّ.

وهناك فرقَ حل المشاكل "Problems Solving teams" حيث تتكون هذه الفرق من مجموعة من العاملين الذين تحل بهم مشكلة محددة ويطلب منهم دراستهم لها،وتحل هذه الفـرق حالمـا تنتهي المشكلة.

(III)- مكونات الجماعة:

لقد مكنت دراسة الجماعات المتنوعة والعلماء والباحثين في حقل عالم النفس الاجتمـاعي مـن استخلاص عناصر تشكيل الجماعة وهي[2]:

---

[1]- مصطفى أ د السيد، **إدارة ا ودة الشاملة والإيزو 9000**، دليل علمي، (د د ن)، 2001، ص 7.

[2] – بوخريسة بوبكر، **ا رجع السابق،** ص ص 48، 50.

أ- الحجم: حيث يتراوح بين (08 - 15) وأكدت الدراسات في هذا المجال أن أي: زيادة أو نقص في حجم الجماعة يمس بهدف ويمكن أن يغير من ديناميكيتها على حسب"BERELSON STEINER" أن الجماعة التي تفوق 12 فردا تفقد فعاليتها وبالتالي هناك علاقة بين حجم الجماعة وتأثيره على عملها وفعاليتها.

ب- القيم: وهي تمثل في الطموحات المتقاسمة بين أغلبية الأعضاء بصدد السلوك المقبول لدى الجماعة،وهي كذالك طريقة فعل.

- تمكن من مراقبة محيط الجماعة، وتسهل عملية اتخاذ القرارات.

- يمكن استخدامها والالتزام بها في المرافق الحرجة لعدم الوقوع في الأزمة وهي تعمل على كبح استفحالها وتطورها.

- تسمح القيم بمعرفة خصوصيات الجماعة وتوجيه القيم المركزية بحسب الأهداف المتوخات "LICHTMAN, LANE".

ج- الأهداف: لقد حدد كل من "Reit , Jewell" الهدف بوصفة:مجموعة توجهات متكررة تؤثر على النشطات الأعضاء الجماعة:

هـ- التماسك: إن تجانس أفراد الجماعة يضمن تضامنها الداخلي، والتهديد الخارجي بمثابة دافع لتمساك الجماعة من أجل الدفاع عن أهدافها والتنافسي بين الجماعات يزيد من درجة التماسك أما التنافس داخل الجماعة يضعفه.

(IV) – مقتضيات العمل الجماعي ومتطلباته:

1)- <u>الشورى:</u>

إن نجاح الوحدة الإدارية يتوقف على أدائهم جميعا بصرف النظر عن التقسيمات الفرعية أو مواقع التسلسل والمستويات، بل إن نجاح أية وحدة إدارية هو محصلة الجهود الفكرية والمعرفية والجسمية والتجريبية لجميع العاملين دون استثناء فالوحدة الإدارية ككيان واحد، وهي بذلك لا يمكن أن تكون الإدارة فردية كما هو حال بعض المهن والاختصاصات الأخرى، ولا تسمح بان ينفرد المدير أو الرئيس بالرأي لدى استعمال الصلاحيات وإجراء التصرفات، وإنما تفرض عليه الشورى وتبادل الأداء مع الآخرين[1]

وأدلته من القرآن الكريم كما يلي:

---

[1]- عدنان شيخ الأرض، أ د عبد السلام دباس، **الإدارة الرشيدة،** دار الفكر، سوريا،2002، ص91.

- [➔⌖✸⌖➔⑥✡⊙♊⬋♦➢⬄ ⓘ ⑤⍌⇳②✞☹☹⋎♊✪✠☙] [آل عمران: 159].

- [➔⌖⑤☹✞⋎♊❄✪♦⬋♦➢⬄ ✸♦⬆⊙⌖✓◆ ⑩❄⌖❄"♊◐❄⌖↗♦➢⬄] [الشورى:38].

2)- <u>النظرة الشاملة:</u>

تتطلب الجماعية، النظرة الشاملة والتكامل في مواجهة أي موضوع ومعالجته بطلب الرأي عند أصحاب اختصاصات متنوعة ومتعددة استناداً لقوله تعالى:

- [⇘❄⌖⅄♊❄❄⌖☹❄⌧☼⬆⑤❖☠ ⑤☹✞⬋♊❄❄⇘⌖ ⑤⍌⌧○✡⊳⊛♊❄✪✠ ⑤✠☄⮌ ⊘☼◐❷♦⬡♊ ①⌖② ❸❄⌖⇘♊⌫✞❄⅄⬆♦⬆×↗] [النحل:43، الأنبياء:7].

3)- <u>المشاركة الواسعة:</u>

قبل الوصول إلى اتخاذ القرارات تستدعي تجاوز مرحلة هامة تكمن في تحقيق مشاركة واسعة من كل المستويات والاختصاصات في جميع المعلومات ومناقشتها وتحليلها وتقـديـر الموقـف والخروج بقرارات[1].

4)- <u>الصدق والصراحة وحرية الرأي:</u>

يجب مشاركة الجميع، في دراسة واتخاذ القرارات على أساس من الحرية التامة والديمقراطية في بيان الرأي الصراحة والصدق في ذلك وأن يكون المطلق في المساهمة وبيان الرأي بمثابة طلب المرؤوسين المشاركين أن يعبروا عن أفكارهم وآرائهم.

(V)- أساليب العمل الجماعي: حددها الدكتور عدنان شيخ الأرض كما يلي[2]**:**

- سعـة صـدر الرؤسـاء والـصبر: لابـد مـن الانفتـاح وحسـن التفهـم والتواصل بين العاملين في مختلف مستويات الهرم الإداري في قمتـه وأوسـطه وقاعدتـه: [➔⌖⌧✞⬆⬄ ⊘☼◐❶⇨ ⇘❄⌖◷◶☾☺⑥ ⇗⬅❄⌖⌧✡"◷◶⇨ ⑤⍌⌧🖫⊘⌖⌧🖫⑧♑ ①⌖②⍌⬅✐⌖✪⇧☺⬆⑤☠ ⋎✡⓿⇨ ⤳⌖❄⬆⬄⌧❄✡⊘⇨✠☙] [آل عمران:159].

- عقد الاجتماعات: ولا بد أن تكون موسعة. وهي ضرورية لبحث المواضيع المشتركة وبحضور المختصين بالمواضيع المطروحة.

- الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين على اختلاف مستوياتهم ودرجاتهم.

- الاتصالات الهاتفية والمقابلات الشخصية.

- الزيارات المكتبية والميدانية.

---

[1]- عدنان شيخ الأرض، <u>**المرجع السابق**</u>، ص 94.

[2] - عدنان شيخ الأرض، <u>**المرجع نفسه**</u>، ص ص 101، 104.

- طلب الدراسات التقارير من المختصين والاهتمام بها بجدية.
- تبني أسلوباً مبسطاً لتبادل المعلومات بين المرؤوسين والوحدات والأقسـام الفرعيـة على أوسع نطاق.
- تشجيع المبادرات الجماعية وإحياء روح العمل ضمن الوحدات والأقسام الفرعية في التنظيم.
- تشجيع المبادرات الفردية وفسح المجال للإبداع والابتكار.
- تنظيم البرامج التدريبية بشكل مستمر ومتكامل وشامل لجميع العاملين.
- تنمية العلاقات الاجتماعية والثقافية والترفيهية بين العاملين.
- أن تنسب النجاحات للعمل الجماعي والكل ليس لفرد واحد.

لقد تعددت الكتابات حول ضرورة الاستعانة بالعمل الجماعي نظراً لديناميكيته، كل حسب قيمه ومبادئه.

فالأستاذ مايكل فينر يدرس بكلية التجارة بجامعة كولومبيا وكان مسؤولاً تنفيذياً ومـديراً لقسـم الموارد البشرية بشركة بيبسي كولا لمدة عـشرين عاماً، وهـو الآن خبير إداري في مواضيع القيادة وكتابه الشهير(القيادة عالية الأداء، التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين).

ويرى الأستاذ مايكل فينر في العمل الجماعي أنه مهم، برغم أنّ الاجتماعـات تمتـد لسـاعات طويلة، لا يُعبّر الزملاء عن آرائهم الحقيقية، ويكون لدى الأعضاء درجات مختلفة مـن الولاء والالتزام بالأهداف، ودور القائد في الفريق يتجلى في تقديم آلية التشجيع الاختلافات الإيجابيـة في الرأي[1].

والقائد ذو الأداء العالي بفهم العلاقة المعقدة التي تربط بيّن فعالية الفريـق ونجـاح الشـركة، ويكون على دراية بالطرق التي من خلالها يمكن الفريق من إدلاء برأيه واحداً واحـداً وذلـك للاستـفادة من حكمة الجميع.

والتوجيه والتأثير في المرؤوسين الطموحين وحتى من ليس لديهم ولاء جانب مهم على القائد أن يهتم به.

وفهم العلاقة بين فعالية الفريق والأداء المؤسسي يُعد دوراً أساسياً للقادة ذوي الأداء العالي.

---

[1]- مايكل فينر،**المرجع السابق**، ص98.

يحتاج الفريق إلى قائد يذوب في فريقه. حتى الفرق والمجموعات العمل التي تعمل لمدة زمنية محدودة ويتم تشكيلها من أجل مواجهة مشكلة معينة تحتاج إلى قائد، والاستثناء الوحيد يحـدث عندما تكون المجموعة مشكلة من أقل من أربعة أو خمسة أفراد، فهـذه المجموعـة يمكـن أن تؤدي أداءً جيّداً حتى لو لم يكن لها قائد.

لقد حاول الباحث تحليل ما جاء به مايكل فينر فيما سبق وتوصل إلى ما يلي:

أنّ العمل الجماعي عند "فينر" يتمحور في ست قوانين ومبادئ تبدو للوهلة الأولى غامضة لكن بالتحليل وعمق التفكير نتوصل إلى[1]:

1- قانون القائد يذوب في الفريق معناه: أن الفريق يحتاج إلى فريق يجسّد وحدة الأمـر مـن أجل قيادة الفريق نحو أهدافه، ولا ينبغي أبداً الاعتذار بسبب تكليفك بقيادة مجموعة من الزملاء خصوصا إن كنت تصغرهم سنا والثقة بالنفس هي مفتاح النجاح.

2- قانون الفوز بالبطولات: إن نجاح القائد في قيادة الفريق يعتمد على مـدى كفاءتـه فـي اختيار الفريق على أساس المهارات المطلوبة، والكفاءة هنا لا يجب أن لا تقتصر على القدرات الفنية فحسب، بل يشمل على تكامل المهارات، واختيار القائد للأفراد يتم علـى أسـاس مـن يحتاجون إليه من مهارات.

والمهمة الأكثر تعقيداً تكمن في فهم ديناميكيات تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ولا يكون هذا إلا بـ[2]:

- البحث والتقصي.
- مراقبة أفراد الفريق في الاجتماعات.
- التحدث إليهم بين الاجتماعات.
- طرح القائد للأسئلة على الأفراد لمعرفة الوقت المناسب للتشجيع والتقدير والثناء الذي يتلاءم مع كل فرد من أفراد فريقه وما الذي يحتاجه كل فرد من أفراد الفريق ككل كي يؤدي الأداء الأمثل.

3- قانون الهدف الأسمى: ينبغي أن يفهم الفريق الأهداف العليا التي يسـعى إليهـا وسـبب وجودها، وإن لم تكن الوظائف كافيه لإشباع الروح، فمن المؤكد أن العمل الجماعي لـن يفـي بهذا الغرض، وعليه يستوجب على القادة تهيئة البيئة الملائمة والمتأقلمة مع الهدف الأسمى.

---

[1] - مايكل فينر، **المرجع السابق**، ص 99.

[2] - مايكل فينر، **المرجع نفسه**، ص 106.

4- قانون التفاصيل: ينبغي أن توضح قواعد المشاركة، والكيفية التي سيتم بها اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات، وكيفية حل الخلافات، وتحقيق الوحدة والعادلة وليس عملية الإجماع من خلال الإكراه، وينبغي أن يشعر الفريق ككل وليس القائد وحده بأن القرارات صُنعت بمشاركتهم.

5- قانون التواصل مع القائد: على جماعة العمل السّير بوعي تام عما يجري بالمؤسسة، بإعطاء المبررات لكل الأمور في وقت مناسب ودقيق ومراجعة التصحيحات وتعديلات المسار بشكل مبكر.

6- قانون الالتزام داخل و خارج الفريق: غالبا ما تكون الاجتماعات ونتائجها مصدر الشائعات والأزمات، فعلى القائد أن يجعل تلك الخلافات لا تتجاوز أبواب غرفة اجتماع الجماعة، عن طريق تشجيع الاختلافات في الآراء و المناقشة والجدل عن طريق المواجهة المكشوفة داخل الاجتماعات وغلق أبواب الشائعات بعد الخروج من الاجتماع[1].

ويري الدكتور عبد الرحمان توفيق في فريق العمل أنّه أهّم شيء تقوم عليه الشركات من أجل النجاح، فلقد اتخذت الشركات العديد من الإجراءات من أجل تحقيق التعاون، ومن بين ذلك: أنها قلصت من حجمها وانكمشت نسبياً، وقامت بعمليات إعادة الهندسة، وتحقيق الجودة الشاملة ولكنها أخفقت واتجهت إلى توجيه اهتمامٍ كبيرٍ إلى تحقيق التعاون بين الأنشطة والأجهزة المختلفة، وفقاً لأدائها الوظيفي، كمحاولة منها لكسر الحواجز وتحقيق التعاون، وكانت الأداة الرئيسية لتحقيق ذلك هي تطوير أسلوب أداء فرق العمل تشمل المؤسسة بكاملها، وهذه الفرق تضم أعضاء كثيرين يمثل كل منهم وظيفة مختلفة، وجميعهم يجعلون المستهلك هدفهم الرئيسي، وهذا تمكنت هذه الفرق من اختراق الحواجز التقليدية بشكل فعال، وقد أثبتت بعض هذه الفرق بشكل واضح أن الأفراد داخل شركة ما يمكنهم أن يتعاونوا فعلاً وعندما تتحقق النتائج تكون نتائج مذهلة[2].

ولقد اتضح من خلال دراسة قامت بها شركة "كارلسكي" عن شركة "بنش مارك للاتصالات" أن ما يقل عن 15% من الشركات الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية فقط هي

---

[1]- مايكل فينر، **ا رجع السابق**، ص 116.

[2]- د. عبد الر ن توفيق، **القائد وا دير**: سلسلة روائع الفكر الإداري، **مرجع سابق الذكر**، ص40.

التي استطاعت تحقيق تقدم ملموس بشأن انجاز أهداف أنشطتها من خلال فرق العمل التي قامت بتنظيمها.

يتطلب النجاح والتميز، الاعتماد على التعاون الشامل الذي يعمل على تحقيق أهداف الفريق ولا يتحقق ذلك إلا: بتفهم قادتها وأعضائها طبيعة هذه المؤسسة ويصبحون على يقين واقتناع بأهمية ما يفعلونه.

وتبرز النتائج التجريبية للبحث عن أثر التوجيهات التنافسية، إزاء التعاونية على جودة حل مشكلات المجموعة، وقد أوضحت الدراسات باستمرار أن المجموعات التي يعمل أعضاؤها نحو هدف مشترك تؤدي لمزيد من الفعالية وتنتج أعلى رضا الأعضاء بالمقارنة مع المجموعات التي يناضل أعضاؤها لتلبية حاجات فردية أو السعي وراء أهداف متنافسة.

في الممارسة الفعلية، غالبا ما يرتبط التعاون مع المجموعات المتجانسة، بينما يسود التنافس في المجموعات المتنافرة، رغم أن انعدام التجانس في الفرق يعرض القائد إلى الحفاظ على ومضة الإبداع الموجودة في المناقشات النابضة بالحياة وأحد الطرق لإنجاح الغاية هو الهدف المشترك الذي يوافق عليه الفرق[1].

الفريق الذي يؤدي جيّداً هو الفريق صاحب الهدف المشترك، والذي يفهم أفراد بعضهم البعض ويتقبلون فيما بينهم نقاط ضعفهم وقوتهم ويقدّرون فيما بينهم إسهامات كل منهم[2].

إن هذه العبارة منحت للباحث فرصة جمع أكبر قدر من المعلومات فيما يخص العمل الجماعي، قيادة الفريق، واستنتج من خلال دراسات عديدة:

1- لابد من تقدير التنوع والاختلاف: لأن الفريق الفعال هو ذلك الذي يقدر ويعترف بالتنوع والاختلاف في سمات أفراده سواء من ناحية التنوع أو الدين أو الجنس أو الإعاقة.

2- تعزيز أداء الفريق من أجل تشجيع أعضاء الفريق لتحديد أهدافهم الخاصة وتناوب الأدوار بين الأفراد لتنمية المرونة واستعراض الأداء معاً بصفة دورية أن يعزز من أداء الفريق.

3- إدارة الفريق= إدارة بيئة متغيرة.

---

[1]- دافيد ويتون وتيم كامرون، **الإدارة والقيادة**، تر: مد مود عبد العليم، القاهرة (بيمك)، 2001،ص28.

[2]- سو ستو كدليل، **من هنا يبدأ فيز نفسك**، تر: مكتبة جرير، ا ملكة العربية السعودية، 2004، ص34.

4- تعرف على أفراد الفريق: كلما سارع القائد إلى التعرف على دوافع كل فرد أصبح قـادراً وفي أقصر وقت على التكيف معهم للحصول على أفضل ما يريد كل شخص.

5- الشعور بالقدرة على إخضاع الصعوبات: من خلال إتاحة الفرصة للمرء كي يخرج عـن طاقته الكامنة في بيئة آمنة.

إن موضوع العمل الجماعي مرتبط أشد ارتباط بالقدرة على حث وتحفيز الأفراد والجماعـات معًا، وهذا ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف وعلى تطوير مستوى الأداء وتحديـد المهـارات وتعلم تقنيات جديدة.

ويرى جون آلن تستخدم الشركات أسلوب العمل الجماعي كونه الأسلوب المفضل لديهم، الـذي يؤدي إلى إثارة عناصر التحفيز بقيمة كبرى من إثارة الأفراد وذلك عن طريق ثلاثة طرق[1]:

- المهمة: إنجاز الفريق للمهمة وللهدف الذي كون من أجله.
- المجموعة: حاجات الفريق الاجتماعية.
- الفرد: الاحتياجات الفردية لمختلف أعضاء الفريق.

والتحفيز هو أمراً من الأمور التي تؤثر بدورها على الحياة العملية لكل فـرد وجماعـة، فأحيانا تشعر بالطاقة والثقة والحماس وأحيانا أخرى تشعر بالفتور،وعـدم التركيـز والإجهـاد والتحفيز يعد بمثابة الطاقة التي يقفز به الفرد إلى أعلى مرتبة لتحقيق الهدف وهو لابـد منـه لتحفيز الجماعة وإلا فإن أداءهم لن يكون جيدا.

ولقد تبادر للباحث سؤال هام:عن ما هي الاختلافات بين تحفيز الأفراد والأفراد الذين يكونـون أعضاء في فريق أو جماعة ما ؟.

ولقد توصل الباحث للإجابة من خلال تفحصه لكتاب جون آلن عن تحفيز الآخرين ولقـد أدرك الباحث أن:

أعضاء الفريق يجب تحفيزهم بوصفهم أعضاء فيه قد يكون دافعهم إنجاز المهمات، أو الجانب الاجتماعي في العمل لكن يجب أيضا تحفيزهم من أجل المساهمة في جميـع مجـالات عمـل الفريق[2].

---

[1] - جون آلن، **فيز الآخرين،** تر: سامي تيسـ سلمان، دار بيت الأفكار الدولية، الولايات ا تحدة الأمريكية، 1998، ص 151.

[2]- جون آلن، **ا رجع نفسه،** ص152.

التغيير الإداري

تختلف منظمة القرن الحادي والعشرين اختلافا عن منظمة القرن العشرين فهـي منظمـة قوية تمتاز بقوى بشرية قوية سواء كانوا من القيادات على جميـع المسـتويات أم مـن بـاقي المسئولين والعاملين.

إن قادة منظمات القرن الحادي والعشرين يصرون على أن تكون الرؤية خاصة بهم وفيما يخص خصائص منظمة القرن الحادي والعشرين ما يلي[1]:

1- القادة على جميع المستويات يحبون التغيير.

2- رؤية واحدة ورسالة مشتركة.

3- استراتجيات هجومية محورها التميز التنافسي ورضا عمـلاء التـام Achievement culture

4- قيم وقناعات الإنجاز= هـي مجموعـة مـن قـيم وقناعـات مشـتركة للمنظمـة Reengineered systems.

5- نظم تشغيل سريعة ومنضبطة إعادة الهندسة.

6- هيكل تنظيمي مدمج ومرن وصلاحيات قرب التنفيذ.

7- موراد بشرية ماهرة ومحفزة للإنجاز Empowered Human Resources.

والعناصر الجوهرية التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي: منظمة هي:[2]

- القيادة Leadership
- الرؤية والرسالة Vision and mission
- القيم والقناعات Achievement culture
- الموراد البشرية Human resources.

أصبح التغيير حقيقة تفسر النمو المطرد في قدرات المنظمات عموماً، وأن ما يحدث مـن نجاح أو فشل إلى مدى تمكن تلك المنظمات من الاستجابة للمتغيرات علـى النطـاق العـالمي والوطني.

---

[1] - سيد ا واري، **خصائص منظمة القرن 21**، دار ا يل، القاهرة، 2005،ص 20.

[2]- سيد ا واري، ا رجع نفسه، ص 24.

إنّ مضمون عمليات التغيير يشير إلى شمولها لعناصر المنظمة ممثلة بالمهمـات التقنيـة وللهيكل التنظيمي والأفراد وعلى وفق ما هو مطلوب لإنـجاز أهـدافها الـتنظيمية، وينسـجم هذا المفهوم مع معطيات المدخل النظمي للمنظمة الذي يشير إلى أن تغيير في منظومة فرعيـة أو أكثر يؤدي إلى تغيير في المنظومات الفرعية الأخرى[1].

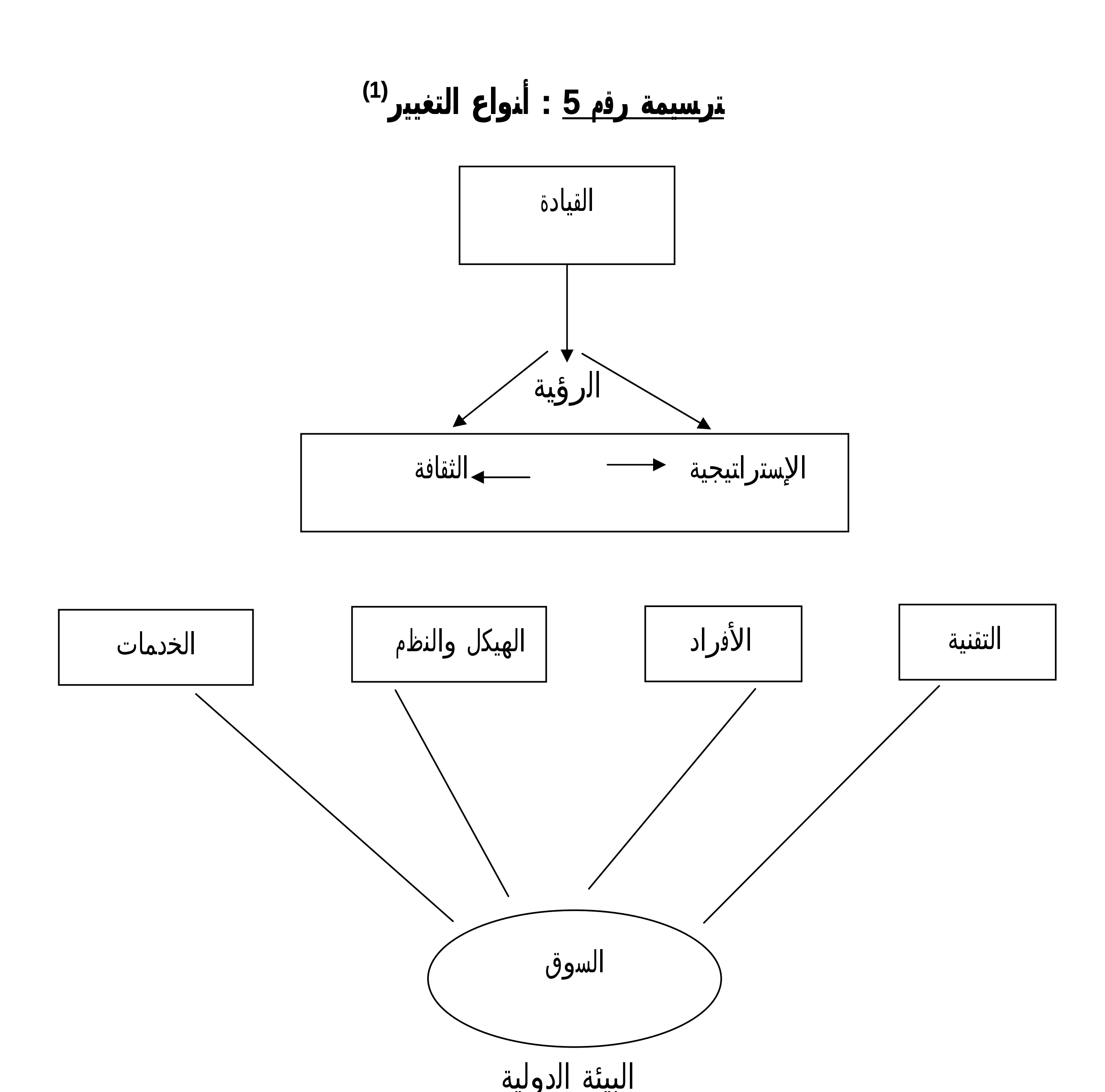
إن اعتماد أو تبني المنظمة لفكرة ينجم عنها سلوك جيد يشير إلى أن التغيير الذي يستهدف إدخال واعتماد تطوير أو لتحسين لأنشطتها يمكنها من تحقيق أهدافها.

وعموما فإن التغيير لا يمكن أن يكون بدون أهداف محددة والتي تتمحور باتجـاه أربعـة أنواع من التغييرات هي التقنية، الأفراد الهيكل التنظيمي الخدمات، وفي هذا الصدد يظهر جليا دور القادة الفاعلين في إحداث التغيير الذي يستهدف توظيف استراتجيها، ومضمونها اعتمـادا على طرق استخدام الموارد والإمكانات المتاحة لها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

---

(1)- اللامي غسان قاسم، **التغ التكنولوجي، وانعكاسه س أداء العمليات،** أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 1999،ص 34.

ترسيمة رقم 5 : أنواع التغيير[1]



(1) - المصدر: ريتشارد، دافت، **نظرية التنظيم والتغيير**، تر: بسام فيصل جوب نيويورك الغرب للتوزيع، 1992، ص 252.

أنواع التغيرات:

يشير " فيصل محجوب" إلى أنواع التغيرات المستهدفة كما يلي[1]:

أ- التغيرات التكنولوجية " Technology changes "

تشير هذه التغيرات إلى عمليات إنتاج المنظمة سلعة أو خدمة، تتضمن المعرفة الأساسـية التي تمكنها من الاقتدار المتميز، أن تستهدف هذه التغيرات زيادة كفاءة المنظمة وتشمل تقنيات الإنتاج وطرائق العمل ومستويات التسهيلات التكنولوجية.

ب-تغيرات المنتج والخدمة " Product and services changes "

تستهدف هذه التغيرات مخرجات المنظمة من السلع أو الخدمات سواء كانـت جديـدة أم معدلة،كما ينصرف هذا النوع من التغيرات إلى إدخال خطوط جديدة ويتوخى دخـول أسـواق جديدة أو زيادة الحصة السوقية.

ج- تغيرات الهيكل النظم" Structure and systems changes "

تشير هذه التغيرات إلى ميدان الإدارة متمثلا بالهيكل التنظيمي والاستراتيجية والسياسات. فضلا عن نظام الحوافز والمكافآت والعلاقات العامة ومهام التنسيق ونظم المعلومات والرقابة.

د- تغيرات الأفراد "people changes "

تتضمن التغيرات في الاتجاهات والمهارات والتوقعات والمعتقـدات وقـدرات وسـلوك العاملين، فضلا عن تطوير وتحسين نظم الاتصالات وحل المشكلات وتخطيط المهارات.

ولو لاحظنا جيدا لوجدنا أن للتغيرات الشرعية الكاملة في تدعيم التحولات التنظيمية مـع الثقافة التنظيمية وبعدها تم تحديد مدى تطابق التغيرات مع النماذج القادمة في المحيط العامـل للتنظيم ومدى قبول التغيير، وجعله ممكنا أو تعويقه[2].

لقد لاحظ الباحث أن هناك نوعاً من الإجماع حول حاجة التغيير تنشـأ عـن التـأثيرات الخارجية وأخرى داخلية، ولقد أكد محمد قاسم القريوتي في كتابه نظريـة المنظمـة وتحليـل التأثيرات من حيث درجة القوة والاختلاف يرتبط بنوع المنظمات وخصائصها، وعلـى سـبيل المثال فالمنافسة تعد عاملا منافسا للتغير وهو عامل أكثر حساسية فـي المنظمـات الصـناعية

---

[1]- فيصل جوب جسمان، **الدور القيادي لعمداء الكليات ا امعات العربية**، ع/384، منشورات ا نظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص35.

[2]- دافيد ويلسون، **إسترا ية التغي**، تر ة عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر: 1995، ص 140.

بالقياس إلى المؤسسات الأكاديمية كالتعليم العالي مثلاً، والتغيير في التقنية يأخذ هـذا القيـاس، بينما يختلف الأمر بالنسبة للقيم السلوكية والاجتماعية والسياسية والقانونية والاقتصادية [1].

مراحل التغير:

للتغيير أربع مراحل حاسمة تبدو للوهلة الأولى متناقضة لكنها منطقية ومتكيفة مع طبيعة الثقافة التنظيمية المنظمة للجماعة والفرد معا وهي: [2].

1- مرحلة الإنكار: Nier le changement

في هذه المرحلة تلعب العوامل النفسية دوراً بارزاً: الشعور بالخوف، ويعم الفوضى داخل المنظمة والإكثار من التعليقات أن هذا التغيير لا يتماشى مع الوضع الراهن ولابد للعودة إلـى المناهج المعتاد عليها.

2- مقاومة التغير: Resister au changement

المقاومة عبارة عن رد فعل عادي ومنطقي، لكن لا يستحسن الإصرار عليها؛ لأن التنظيم يؤمن لصالح المنظمة للفرد؟ معا والتغيير ليس وليد مطامع ولا مصالح خاصـة كمـا يعتقـد البعض.

3- انصهار المقاومة واستعداد للقبول:

في هذه المرحلة يستسلم الكل للتغير، وتكتب صفحات جديدة، مبنية على أمـال جديـدة، تحدث فيها الأمور نحو الأحسن.

4- مرحلة القبول:

في هذه المرحلة يتم فعليا إدماج التغير في منهج العمل الإداري [3].

والمثال الواقعي الذي التمسه الباحث في إحدى التقارير، لأحدى كبريات شركات الخدمات المالية لانجلترا، حيث كانت تخضع لتغيرات جوهرية، سواء داخليا أم خارجيا.

وحسب استنتاج الباحث تقدم مراحل التغير كحركة دورانية تتصف بالديمومـة أن مـيلاد تغير جديد يكون على حساب التغير السابق.

---

[1]- د. فيصل جوب، ا**رجع السابق**، ص 36.

[2] - د. فيصل جوب، ا**رجع نفسه**، ص 37.

[3]- *Bob Nilsson et Peter economy*, ***le management pour les nuls***, *FRIST Edition, USA, 2004, P222.*

إن تغير شيء واحد يمنح لنا فرصة التنبؤ بتغير كل شيء، فمثلا إذا قمنا بتغير أو إعـادة هندسة طاب بضاعة، فنتوقع تغيرا مطلوبا في المهارات وفي الوظائف وفي الهيكل التنظيمـي وفي الاختصاصات وفي الصلاحيات وفي نظم المكافأة والثـواب والعقـاب، ومنـه سـتتغير العلاقات بين أجزاء المنظمة[1].

المتغيرات الهامة التي تمكن الباحث من استخلاصها في مفهوم التغير و مستوياته هي:

1- السلوك الجماعي ⟵ group behavior = الثقافة التنظيمية للتغير.

2- السلوك الفردي ⟵ individual behavior = ردود أفعال.

3- الاتجاهات العقلية ⟵ Attitudes = دور القيم والأفكار والعادات.

4- المعـلومـات ⟵ Knowledge = رأس المال الفكري.

عوائق التغير الإداري:

إن صعوبة التغير نجدها في المجتمعات المتجمدة إداريا التـي لا تسـتجيب المتغيـرات العالمية المعاصرة من ناحية والرغبة في العبور للقرن الحادي والعشرين من ناحيـة أخـرى، فالمجتمعات المختلفة تعاني من مشكلات تتجلى في ما يلي[2]:

- مشكلة بروز الأنماط القيادية الدكتاتورية.
- مشكلة القوة والسلطة.
- مشكلة المركزية البيروقراطية والطبقة الإدارية.
- مشكلة التعليم.
- مشكلة المعلومات.
- مشكلة المشاركة.
- مشكلة الثواب والعقاب (التحفيز).
- انعدام الابتكار وعدم الاهتمام.

إلى جانب هذه المشاكل، لاحظ بروز بعض ديناميات التغيير والتي تتجلى في[3]:

---

(1)- د. سيد ا واري، **القائد التحويلي وتغي ا ستقبل**، بيمك، القاهرة: 2005،ص163.

(2)- د. سيد ا واري، **ا رجع نفسه**، ص 165.

(3) - د.سيد ا واري، **سبعة اور للتغي** ، دار ا يل للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص228.

- الشعور بالضيق وعدم الراحة.
- التفكير فيما سيفقدونه.
- الشعور بالوحدة.
- نسبة القدرة أي: يستطيع الناس تحمل قدر معين من التغيير.
- اختلاف الناس في استعدادهم للتغيير.
- قلة الموارد المتاحة:الوقت، المهارات، الأموال.
- التغيير بالنسبة للأفراد نتيجة ضغط وُجه إليهم.

والسؤال الجدير بالطرح من أين نبدأ التغيير؟من أي عنصر نبدأ؟ هل نبدأ من القيـادة أم نبدأ من الرؤية والرسالة المشتركة وهي تتطلب قيادة؟ أم نبدأ من النظم ؟أم نبدأ مـن الهيكـل التنظيمي؟ أم نبدأ بالقيم والقناعات المشتركة؟.

يقول" كين بلانكار Ken Blanchard في مقـاله له بعنوان" قلب الهدم التنظيمي" رأسـا على عقب إنه:" إذا كان الدور القيادي هو عمل الأشياء الصائبة فإن دور المديرين هـو تنفيـذ الأشياء بطريقة صواب، وإن عمل الأشياء الصواب ببساطة هي الرؤية والرسالة، أمـا عمـل الأشياء بطريقة صواب فهي تنفيذ". فإذا كانت الفعالية منخفضة والرسالة غير واضحة وبالتالي القيم والقناعات غير واضحة فانه لابد أن نبدأ من الرؤية والرسالة، وإذا كانت الرؤية والرسالة واضحة وممتازة ونظم التشغيل والتنظيمات ضعيفة فإن البداية تكون من الـنظم والتنظيمـات، وإذا كانت كل الأبعاد ضعيفة؟ الرؤية والرسالة والقيم فإنه في رأيه لابد من تغيير القيادة العليـا أو القيادات التنفيذية"[1].

وعليه يستوجب إحداث التغيير إذا كانت الفاعلية منخفضة وبمفهوم كين بلانكار: الرؤيـة والرسالة واضحة، نبدأ بتغيير الرؤية الواحدة والرسالة المشتركة Shared vision and Mission.

وإذا كانت الرسالة والرؤية واضحة أي: الفاعلية مرتفعة نبدأ بتغيير:

- نظم تشغيل سريعة ومنضبطة (إعادة الهندسة) "Reengineered system".
- هيكـل تنظيمـي مـدمج ومـرن مـن صـلاحيات قـرب التنفيـذ " Compact Organization"وإذا كانت كل الأبعاد ضعيفة الرؤية والرسالة والقيم فلابـد أن نبـدأ

---

[1] - د. سيد ا واري، سبعة اور للتغي ، ا رجع السابق، ص 215.

السلم من جديد، لابد من تغيير القيادة العليا وتغيير القيادات على جميع المستويات على التوالي ويصبح شكلها الأخير:[1]

المستوى1: القادة على جميع المستويات يحبون التغيير Leaders atoll levels loves change

المستوى 2: رؤية واحدة ورسالة مشتركة Shared vision and mission

المستوى 3: استراتجيات هجومية (محورها التميز التنافسي ورضا العملاء التام Aggressive strategy

المستوى 4: قيم وقناعات الإنجاز Achievement culture

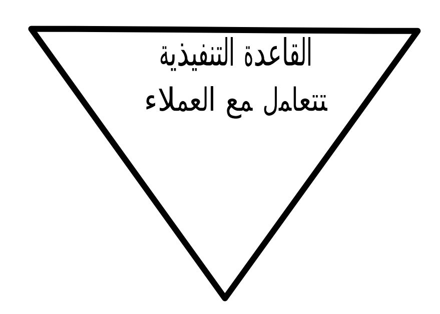
المستوى 5: نظم تشغيل سريعة ومنضبطة من خلال إعادة الهندسة Reengineered system

المستوى 6: هيكل تنظيمي مدمج ومرن وصلاحيات قرب التنفيذ Compact Organization

المستوى 7: موارد بشرية ماهرة ومحفزة Empowered Human Resources

وإذا كانت الرؤية واضحة وممتازة والقيم والقناعات ونظم التشغيل ممتازة لكن هناك خلل في الهيكل التنظيمي لابد من قلب الهيكل التنظيمي رأسا على عقب على الوجه التالي:[2]

العملاء



الإدارة العليا

هذا الهيكل المقلوب يوضح أن الرؤساء الحقيقيون هم الأساس وأن وظيفة الإدارة العليا هي الاستجابة لمقترحات القاعدة التنفيذية التي تتعامل مع الرؤساء.

فوائد التغيير:

لقد حاول الباحث استخلاص فوائد التغيير من المبادئ العشر للتغير وهي[3]:

---

(1) - د.سيد ا واري، **سبعة اور للتغي** ، ا رجع السابق ص217.

(2)- د. سيد ا واري، ا**رجع نفسه**، ص 218.

(3)- دوجلاس ك. يث، **إدارة تغي الأفراد والأداء كيف؟**، تر: عبد ا ميد أ د ا زامي، دار إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001،ص ص 43 ، 51.

1- تمنحك الفرصة من جعل نتائج الأداء لأهداف سامية تساعد على إحداث التغيير.

2- العمل على مشاركة الأفراد في مسؤولية إحداث التغيير.

3- معرفة كل فرد لمدى تأثير أدائه وتغيره على غرض ونتائج المنظمة ككل.

4- وضع الأفراد في مواقف تساعدهم على التعلم عن طريق الفعل مـن خـلال تـوفير المعلومات والتدعيم في الوقت المناسب.

5- فتح مجال للابتكار والارتجال كأحسن مسار إلى التغيير والأداء الجيد.

6- استخدام أداء الفريق لدفع التغيير.

7- تركيز أهداف المنظمة على ما يقوم به الأفراد وليس على ما يملكونه من سلطة اتخاذ القرارات.

8- خلق وتركيز الطاقة واللغة ذات المعنى؛ لأنها أندر الموارد خـلال فتـرات إحـداث التغيير.

9- انسجام المبادرات في كل أنحاء العالم.

10- ممارسة القيادة الشجاعة التي تمنحك التغيير المرغوب فيه.

لقد حاول الباحث ربط موضوع التغيير الإداري بالموضوع الجوهري والحاسم في نفس الوقت ألا وهو: القيادة "leadership" لماذا؟ لأنها تتطلب مهارات التعامل مع الأفراد أثنـاء فتـرات التغيير ولأنها تتطلب قيادة شجاعة لكي تُحدث تغييراً، وأنّ عليها قيـادة الصـفوف وتوضـيح الطريق وخاصة لا يمكن لأحد من الهروب من تلك المجهودات التي يبذلها القادة لتغيير أنفسهم تبدو مرئية للجميع بصورة أكبر من غيرهم خاصة وأنّ جهودهم تخضع لمستويات أعلى مـن حيث التماسك والانضباط وكذلك يتوجب عليهم تحمل قدر كبير من المسؤلية وإعادة بناء الحجز الأساسي من خلال إعادة بناء ما يلي:

- الخبرة الوظيفية، التّقنية: تستوجب قيادة التغيير الإلمام بالمعـارف والمهـارات مـن أجـل الوصول إلى الأداء المتميز.

- الاستعانة بالخبرة الإدارية التقليدية: ومعنى هذا مراجعة العمليات الإداريـة التـي لا يمكـن الاستغناء عنها جمع الحقائق، اتخاذ القرار، التفويض مراقبة الأداء الفردي[1].

---

[1] – دوجلاس ك، يث، ا**رجع السابق**، ص 52.

من هنا يتبين للجميع دور للقيادة في إحداث التغيير؛ لأنه حقاً عملٌ بطولي من أن تؤدي المهـام والمسؤوليات وتغيير إدارتك وتوفر الأرض الجديدة للعمل التي تستدعي حضور شجاعة الإبداع في نفس الوقت.

نماذج التغيير الإداري:

بعد إدراك الحاجة للتغيير تأتي مرحلة اختيار نموذج التغيير ومساراته، إذ لابدّ قبـل أن نأخـذ قرار إلغاء التنظيم السابق لابدّ من بناء نموذج نسير عليه، فليست العبرة بالنظريات الجديدة التي يروجها البعض هنا وهناك، ولكن العبرة بالنموذج القوي نظريا والملائـم لظـروف المنظمـة وإمكانياتها وقدرتنا على التحمّل.

والقائد لا ينظر إلى التغيير على أنه تغيير جزئي، فهو لا يضع في أجندته التغييرات الجزئيـة المعروفة في تطوير المنظمات "Organization Development" بل ينظر إلى التغيير على أنـه تحويل المنظمة، إذ ينطوي على تغيير كبير من حيث الحجم والتأثير يترتب عليه ظهور كيـان جديد للمنظمة يشمل تغيير في[1]:

- أهداف المنظمة.
- استراتيجية المنظمة.
- نظم العمل في المنظمة.
- الهيكلة التنظيمية.
- الموارد البشرية.

كما يرتبط بتغييرات في البيئة الخارجية للمنظمة مثل: المنافسة والرقابة القانونية وغيرها، سواء كرد فعل بعد وقوع التغييرات أو توقعاً قبل وقوع تلك التغييرات البيئية التي تأتي بمبادرة مـن الإدارة العليا والقائد للمنظمة، لأنها تملك رؤية خاصة وقدرة على نقل تلك الرؤيـة المـوظفين لتكوين شبكة مؤيدين من أعضاء المنظمة، وهنا يبرز دور المشاركة والعمل الجماعي إذ يحتاج التغيير إلى خبراء استشاريين خارجين بما لديهم من خبرات متراكمة ورؤية للمنظمة من زوايا مختلفة مما يساهم في إثراء عملية التغيير الذي يحتاج إلى أساليب وطـرق جديـدة كـالإدراك والتفكير ويعتمد أيضاً على فكر إداري يؤمن بالمشاركة والالتزام الذاتي وروح الفريق والمرونة وعضوية العلاقات[2].

---

[1]- د. سيد ا واري، **القائد التحويلي وتغيـ ا ستقبل**، ص104.

[2]- سيد ا واري، **ا رجع نفسه**، ص106.

ترسيمة رقم 6: نموذج كيلمان للتغيير[1]

1

البيئة

1. التغييرات السريعة
2. التأثير الدولي المتبادل
3. أصحاب المصالح

2

المنظمة

المستندات الرسمية

1. **التنظيم الرسمي**
2. **الرؤية والرسالة**
3. **الأهداف**
4. **الاستراتيجية.**
5. **نظام الثواب والعقاب**

القوة الخفية

الطاقة الاجتماعية

المعايير غير مكتوبة

القناعات المشتركة

3

المدير

1. **النمط القيادي مهارات التعامل**
2. **كفاءة تشخيص المشكلات وصناعة القرار.**

4

ا موعات وفرق العمل

1. **تبادل المعرفة بين المجموعات وفرق العمل**
2. **التفاعل بين المجموعات وروح الفريق**
3. **صناعة القرارات والابتكار والرشادة والفاعلية**

5

النتائج

1. **الحالة المعنوية**
2. **الأداء المالي (معايير النجاح)**

---

[1] - ا صدر :سيد ا واري، **القائد التحويلي وتغي ا ستقبل**، ا رجع السابق، ص 236.

ويستخدم التغير أساليب التدريب المختبري وشبكة التطوير التنظيمي وتعـديل الإسـتراتيجية والمرأة التنظيمية والإدارة بالأهداف والإثراء الوظيفي وغيرها من أساليب تطوير المنظمات.

نموذج مقومات نجاح المنظمات كيلمان"Kilmann".

من بين نماذج التغير المنظمات الذي وضعه كيلمان حيـث وضـع محـوره الرئيسـي القـيم والقناعات المشتركة والروح السائدة في المنظمة باعتبارها جوهراً نموذجاً ونجاح المنظمـات. إنه ينظر إلى هذه القناعات المشتركة على أنها المعايير غير المكتوبة التـي توجـه الطاقـات الاجتماعية وهي بذلك القوة الخفية المحركة.

متغيرات النموذج:

1-البيئة: حيث يركز على التغيرات السريعة وبصفة خاصة التأثير الدولي المتبادل بالإضافة إلى المتغيرات المحلية كما يهتم بدراسة أصحاب المصالح.

2- المنظمة: ويشير إليها على أنها المستندات الرسمية التي تحوي التنظيم الرسـمي والرؤيـة والأهداف والإستراتيجية ونظم والثواب والعقاب.

3- المدير: يهتم بالنمط القيادي كما يظهر في مهارات التعامل وكفاءة تشخيص المشكلات وصناعة القرارات.

4- المجموعات وفرق العمل: وهو يهتم بتبادل المعرفة بين المجموعات وفرق العمل والتفاعل فيما بينهما وصناعة القرارات الجماعية من منظور الابتكار والإشادة والفعالية.

5- النتائج: وهو يشير إلى أن النتائج تشمل جزئيين: جزءاً معنوياً وجزءاً مادياً وتـدور هـذه المحاور الخمس حول المحور الرئيسي وهو القيم والقناعات[1].

---

[1]- د. سيد ا واري، **القائد التحويلي وتغيا ستقبل**، ص108.

نموذج الهوارى لتغيير المنظمات

ويركز هو الآخر على سبعة عناصر أساسية وهي[1]:

1- القادة على جميع المستويات يحبون التغيير Leaders at all levels love change

2- رؤية واحدة ورسالة مشتركة Shared vision and mission

3- استراتيجيات هجومية: التمييز التنافسي ورضا العملاء التام Aggressive strategy

4- قيم وقناعات الإنجاز: Achievement culture

5- نظم تشغيل سريعة ومنضبطة من خلال إعادة الهندسة: Reengineered systems

6- هيكل تنظيمي مدمج مرن وصلاحيات قرب التنفيذ: Compact Organization

7- موارد بشرية ماهرة و محفزة: Empowered Human Resources

رؤية روجي مارتن Roger Martin في التغيير الإداري:

أنه تلك التطورات التي تحدث في المؤسسات من قبل القادة وتنحصر في تطوير فعالية العمليات والسياسات المالية، ويباشر القادة عملية تخطيط للسياسات وينحصـر اهتمـامهم حـول الأداء وليست النتيجة في حد ذاتها ويتضح ذلك من خلال إعداد البـرامج لتوجيـه الأداء مـراعيين مراحل لحلّ المشاكل بالاعتماد على مراقبة العمليات والتكوين والتدريب، وفي اعتقاد القادة أن النتائج سوف تتحقق يوم أو بعد يوم.

لكن الفحص الدقيق يتضح جلياً، الجدل القائم بين الأداء والنتيجة، والمجهودات التي قـدمت لا تؤدي إلى نتائج، والفكر الإداري المعاصر يسعى إلى تغيير العلاقة الجدلية بين الأداء والنتيجة وبين الإستراتيجية والهدف إلى علاقة تفاعلية وتبادلية حينا إذ نلتمس نتـائج قياسـية وسـهلة التحقيق.

وإذا كان الهدف يتطابق مع سياسة الأداء و يعمل على مضاعفة قيمته في هـذه الأثنـاء تُنفـذ البرامج ويتبين جلياً موضع السياسة الناجحة من فاشلة فالقادة يحصدون ثمار التغيير والموظفون يُقبلون عليه.

---

[1] - د. سيد ا واري، **منظمة القرن ا ادي والعشرين، منهج تطوير ا ؤسسات والشركات**، ص 115.

أما من ناحية دراسة سياسة استغلال الموارد، فإن التغيير بالشكل الذي طرحه" روجي مـارتن" يستدعي استغلال القليل من الموارد لا مانع من مراقبة الأداء الدوري، لأن تطبيق هذه السياسة يمنح إمكانية استغلال موارد الهامشية وغير مستغلة، وإتباع سياسة التخاص من مشكل التبذير.

أمّا من حيث استراتيجية التغيير، فيمكن لسياسات بعيدة المدى أن تحمل فـي طياتهـا بـرامج قصيرة المدى تكون سهلة التحقيق وتحفز الطموح والمرونة في التنفيذ، وبالتالي تكـون سـهلة للمراجعة والمراقبة[1].

رؤية بول ستربال PAUL STREBEL

إن مقاومة الأفراد للتغيير مشكلة يعاني منها القادة من أجل تغيير وجهة نظرهم يقتـرح بـول ستربال: ردّ الاعتبار للاتصال الشخصي بين الموظفين نظراً لما تعطيه من أبعاد على المستوى الرسمي، النفسي والاجتماعي والتغيير حسبه يعبر عن المعادلة التالية[2]:

التغيير = طاقات + قيم + مسؤولية.

إنّ فكرة تطابق الهدف مع الاسـتراتيجـية قـد حققـت نتائـج مـذهـلة بالنسـبة لكل مـن جـون تـايمر Jean Timmer رئيـس مجلس إدارة PHILIPS للإلكترونيـات الـذي أنقـذ المؤسسة من الإفلاس بمجرد تطبيق مبدأ تطابق الهدف مع الإستراتيجية.

ونفس الأمر لشركة **هاريو نيتو** شركة المواد الصيدلانية اليابانية التي واجهت أزمـات عديـدة سمحت لنفسها أن تباشر سلسلة من التغييرات والبرامج الذي سمح فـي الأخيـر مـن تغييـر استراتيجي من الدرجة العليا.

---

[1] - *Roger martin,* ***changer L' esprit de L' enterprise: le changement****. HAWARD BUSINSS Review: nouveau horizons, 2eme triage, 2001, p 215.*

[2] - *PAUL STEBEL,* ***pour quoi les salaries resistant-il au changement, le changement****, HAWARD BISNISS review, nouveaux horizons, 2eme tirage, 2001, p159.*

المبحث الثالث: دور التفكير الإبداعي في تطوير المؤسسات

إن هدف الباحث من تناول هذا المبحث، يكمن في ربط وتفاعل كل من القيادة والإبداع والتغير وتفاعل مؤشرات: البيئة والأفراد، والزمن و ما يسمى بإدارة الوقت time administrateur لأن كل هذه المعطيات مرتبطة ارتباطا وثيقا مع بعضها وتلعب دور في أحداث الحدث الفكري وتجاوز الأساليب المألوفة في إدارة المنظمات. ويشير عالم الإدارة دراكر " Drucker " إلى أن: شكل المنظمات سيختلف عن مثيلتها اليوم، وهو يشير إلى الدول المتقدمة ويقول، أن القيادات تسير في إدارة الشركات التي تنتمي إلى القرن التاسع عشر في القيام بمهام الشركات عبر القارات التي تنتمي إلى القرن العشرين[1] والمقصود من هذا السياق فإن عدم تعامل القيادات مع فترة الانتقال التي تمر بها بفكر إبداعي قادر على تشخيص وفحص الواقع ومتغيراته ستكون هذه القيادات أمام أزمة مفاجئة.

لقد ظهرت كلمة الإبداع لأول مرة عندما درس **غولتون** Golton عام 1869 المحددات الوراثية للإنجاز الإبداعي عند العباقرة حيث لم يتخذ هذا المفهوم أساسا للدراسات حتى الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين، وهذا السبب توجه عالم النفس في بداية إلى فهم العمليات النفسية البسيطة مثل الإحساس والإدراك والتذكر، ومثل هذه المواضيع لها علاقة مع علم النفس التنظيمي[2] ويُعد الإبداع أعقد العمليات الذهنية، ولقد جرت محاولات عدة لدراسة الإبداع واستعملت وسائل كثيرة للتعرف عليه وعلى العمليات التي يتكون منها في النصف الأول من القرن العشرين، حيث تم الوصول إلى نتائج معينة كان أهمها ما توصل إليه **ولآس و روسمان** من مراحل التفكير الإبداعي من تهيؤ، تفريغ والإلهام والتحقق حيث توصل لها **ولاس** من خلال دراسة الإنتاج الإبداعي بشكل عام.

ولا تزال الأبحاث إلى يومنا هذا محط أنظار الباحثين والعلماء المبدعين والأجدر من يطبق الباحث هذا المفهوم على المستوى التنظيمي أولا كونه البيئة الأم لإدارة الإبداع وثانيا على المستوى الشخصي كونه العامل المؤثر والفعال في تحقيق مقاصد الأهداف التنظيمية.

---

[1]- د. مد الطعامنة، و د. طارق شريف يونس، **الإبداع ومقوماته دبات ا عاصرة للإدارة العربية**، ا نظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 83.

[2]- رفعت عبد ا ليم الفاعوري، **ا رجع السابق**، ص10.

مفهوم الإبداع:

لقد حاول الباحث من خلال مرحلة جمعه المعلومات حول موضوع الإبداع من تصنيف مفهوم الإبداع إلى محاور ليتسن الفهم ويكون البحث أكثر تنظيما وتناسقا.

- المحور الأول:

مفهوم الإبداع لغة:

لقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء، إنشاؤه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته، وأن الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها[1].

- المحور الثاني:

ويشمل التعاريف التي تنظر للإبداع من زاوية كونه عملية "processes" وفيه يقول شاتين stein بأنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد، و يرضي الجماعة، وتقبله على أنه مفيد"[2]

ويقول سيمبسون"simpson": على أنه العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة، مختلفة كليا، فيما يرى سميث"smith" أنه: العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أَنْ قيل: إن بينها علاقات، ويقول هافل Hafel:" إنّه العملية التي تؤدي إلى تكوينات أو تركيبات أو تنظيمات جديدة".

- المحور الثالث:

يشمل التعارف إلى تركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات فيقول ماكيدنون"Makdinon" : إن الإبداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجديد والملاءمة وإمكانية التطوير. ويقول **روشكا**:" أنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذوي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة"[3].

---

[1] – يوسف مد رضا، **ا عجم الكامل الوجيز،** مكتبة لبنان للناشرون، ب وت 2002، ص 483.

[2] - رفعت عبد ا ليم الفاعوري، **ا رجع السابق**، ص6.

[3] - رفعت عبد ا ليم الفاعوري، **ا رجع نفسه**، ص 7.

- المحور الرابع:

يركز على خصائص التي يتميز بها الأشخاص المبدعين: ومنها: الاسـتقلال المثـابرة، الانفتاح، وهناك من يركز على العلاقة الفكرية والأصالة والمرونة والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع.

- المحور الخامس:

يركز على المحاور التي يميز بها الإبداع ويقول **والاس** Walas على أنه: سـلوك يمـر بأربعة مراحل: الإعداد، الاختمار، الإشراق، التحقق.

ولقد حاول الباحث التبصر جيدا في تعار يف والاتجاهات فوجد أن معظـم التعـاريف لا تركز على الإبداع كمفهوم في حد ذاته، فتنصرف إما لبحث مراحله، أو للخصائص التي تميز المبدعين، مما يؤدي إلى اختلافات متباينة في المفهوم، وهذا راجع إلى أن الإبداع مفهوم فلسفي تناوله العرب القدامى والعرب، ولو رجعنا إلى أصل الكلمة عند العرب هي الابتداع، وأبرز من عُني بهذا المفهوم من علماء العرب ابن الجوزي، والشاطبي، إذ يقول الشـاطبي فـي كتابـه "الاعتصام" إن الابتداع:" طريقة مخترعة ومغايرة للمألوف".[1]

وقال ابن الجوزي:" بأنه فعل لم يكن، فابتُدع".

والإبداع من جهة نظر علماء الغرب، هو:" الذهاب بعيدا عن كل ما هو معتاد عليه"[2].

إنّ مفهوم الإبداع مفهوم مركب، ويعبر عنه من خلال مجموعة مؤشرات تلامس مضمونه وتشكل ميدانه كصفة لفعل محدد أو ممارسة معينة، فان مؤشرات الإبداع تنبثق من الفعل محدّد وتشير إليه، وفي هذا السياق، وعند النظر إلى مفهوم الإبداع في العمـل القيـادي فـان ثمـة مؤشرات المغامرة والخروج عن المألوف تحقق الإبداع في العمل القيادي، فان ثمة مؤشـرات المغامرة والخروج عن المألوف تحقق الإبداع في العمل القيادي.

---

[1]- عدنان مد زوزو، **مفهوم البدعة الثقافة الإسلامية**، لة آفاق، العدد **1**، جامعة الزرقاء، الأردن: 2000،ص43.

[2] – *Therese, Flaherty M,* ***Global operation managemen****t, international education, USA, 1996, p 200.*

من خصائص الإبداع في هذا المجال ما يلي:[1]

1- الانفتاح نحو التغيير.

2- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.

3- الأخذ بأسلوب التخطيط من أجل مواجهة المواقف المختلفة.

4- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.

5- الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.

6- احترام اختيارات الغير.

7- الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.

8- تقدير إنجازات الآخرين.

9- التوجه نحو المستقبل.

إن ثمة عناصر وعوامل تساعد على سير عملية الإبداع، وهي بمثابة مزيج من العوامل النفسية الاجتماعية والقيمية والعلمية ومنها[2]:

1- عوامل الطلاقة: إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة وقد وجدوا في اختبارات الكلامية وحدها توجه ثلاثة عوامـل متميزة للطلاقة وهي: الطلاقة الفكرية، الترابطية والطلاقة التعبيرية.

أما الطلاقة الفكرية: "ideational fluency"

فلها علاقة بنسبة توليد كمية من الأفكار، والفكرة المولدة قد تكون بسيطة ككلمة مفردة أو تكون مركبة معقدة كعنوان أو لجملة تعطي أفكارا موحدة، والطلاقة مرتبطة بالقـدرة العقليـة للشخص كالقدرة على التحليل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس.

والطلاقة الترابطية "Associational fluency" فتنتمي إلى إكمال العلاقات وذلك تميزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة.

ومثال ذلك: كأن يطلب من الممتحن بالتفكير بالمماثلة "thinking by analogy" أما الطلاقـة التعبيرية فهي علاقة بسهولة بناء الجمل وسلاسة التعبير.

---

[1]- د. مد الطعامنة، د. طارق شريف يونس، **ا رجع السابق**، ص88.

[2]- د. رفعت عبد ا ليم الفاعوري، **ا رجع السابق**، ص20.

2- عوامل المرونة:

أما المرونة في التفكير فتعني تغييرا من نوع معين ونقصد بها تغييرا في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة واستراتيجية العمل أو تغييرا في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسـيرا جديدا للهدف.

وحسب **غيلفورد** "Guilford " هناك نوعان من المرونة:

أ- المرونة العفوية: "spontaneous flexibility" ⟵ تأتي بعفوية دون قصد.

ب- المرونة التكيفية: "Adaptive flexibility" ⟵ تكون مقصودة وهو أسلوب لمحاولة.

اجتياز صعوبات العمل والتفكير[1].

3- عوامل الأصالة:

إن الأصالة تعني إنتاج ما هو غير مألوف، ما هو بعيد المدى، والفكرة لا تكون أصلية وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وكانت غير عادية، وبعيدة عن المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية.

4- التوسع:

وهي القدرة على بسط الخيال والتفكير الواسع لأبعد الحدود من أجل خلق شيء جديد وراق. لقد ختم غيلفود "Guilford" عوامل الإبداع بعامل الكيف والكم وهو يتماشى مع الفرضية التي اعتمد عليها في تحليله لعوامل الإبداع والمشكلة في أن: الكمية تولد الكيفية والباحث لا يوافق هذه الفكرة، إذ النوعية لا تحدد بالكم ولا تقتصر على العدد وإنّما على الكيف قد يكون الكم هائلاً والكيف ضئيلاً.

مراحل الإبداع:

لقد قدمـت عـدة اجـتهادات لتـحديد الـمراحل الـتي تجـتازها عـملية الإبـداع، ولقـد حدد **روسمان** "Rossman" أن عملية الإبداع تمر بمراحل هي[2]:

- الإحساس بوجود مشكلة ما، وبصعوبة المشكلة.
- تكوين وتحديد المشكلة.

---

(1)– د. مد الطعامنة، د. طارق شريف يونس، **ا رجع السابق**، ص ص 89، 126.

(2)- د. رفعت عبد ا ليم الفاعوري، **ا رجع السابق**، ص 16.

- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.
- فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.

أمّا موريس شتاين "Maurice Stein " فيقول: إن عملية الإبداع تجتاز ثلاث مراحل هي:

- مرحلة تكوين الفرضيات.
- مرحلة اختيار الفرضيات.
- مرحلة الاتصال بالآخرين وتنفيذ ما تم التوصل إليه بالاختبار.

ولقد اجتهد علماء عرب في ميدان الإبداع، إذ ساهم المفكر الإسلامي **سـيد قطـب** بتصـنيف مراحل الإبداع والتي تتمثل في[1]:

- مرحلة الانفعال النفسي بالموضوع، أو بالتجربة الجديدة.
- مرحلة استيطان هذا الانفعال داخل النفس وإخضاعه للتأمل والتبصر حتى يمتزج فـي أعماق النفس تماماً.
- استرداد التجربة في صورة إفراز أو تعبير معين هو عمليا نتاج الإبداع.

لاحظ الباحث أن تصنيف مداخل الإبداع للمفكر الإسلامي **سيد قطـب** أخذ بعداً نفسانيا أكثر منه عمليا، ومن خلال عملية البحث استنتج الباحث أن أكثر التصنيفات شهرة وتداولا يتجلـى فـي تصنيف **ولاس** "Wallace" الذي يرى أن الإبداع يحتاج لمراحل أربعة هي[2]:

1- مرحلة الإعداد والتحضير:

ويتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

2- مرحلة التبصر والتفريغ:

وتستغرق هذه المرحلة فترة قد تطول أو تقصر، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبـداع وأهمها؛ لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله مـن عمليـات، وتتـدخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

---

[1]- د. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **المرجع السابق**، ص 19.

[2]- د. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **المرجع نفسه**، ص 20.

3- مرحلة البزوغ والإشراق:

وتتجسد هذه المرحلة حالات الإبداع والخصائص الإبداعية الذاتية التي تمثل فاصلا فعليـا بين ما يمكن أن يقوم به أي مبدع العادي والمبدع الحذق، إن المرحلة الثالثة تعد المرحلة التـي يتم فيها إلا المبدعين الأذكياء، وفكرة الذكاء المبدع دقق فيها **توني بوزن** وحددها بعملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية[1].

4- مرحلة التحقيق أو التنفيذ:

وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التـي نتجت خلال مرحلة البزوغ وذالك للتحقق من صحتها، ولتحدد طرق تطبيقها وتنفيذها.

لقد استنتج الباحث من خلال تفحصه للمادة العلمية المتعلقة بموضوع الإبداع، أن تصنيف لمراحل العملية الإبداعية، لا يعتبر دوما دقيقا، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة بمراحـل وخطوات، لأن الإبداع عملية دينامية مستمرة ومتداخلة، فقد يأتي الإبداع من لحظة ما لم يـتم التخطيط والتنفيذ لها، بل بصورة تلقائية وعفوية، لكن هذا الاستنتاج يُعدُ استثنائيا وصالحاً لحالة وغير صالح لحالات أخرى، لأن هذا لا يعني إلغاء أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضا، ومجمل القول:

إن الإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق دومـا الإبداع، لأن الإبداع مرتبط بملكة ذاتية في عقل الإنسان أولا وبوعي الشخص المعنـي ثانيـا، وبالقدرة على التنفيذ ثالثا. لهذا فالعملية الإبداعية مركبة ومتداخلة في بعضها البعض.

وسائل الإبداع والتفكير الإبداعي:

تتضمن وسائل الإبداع المواضيع التالية[2]:

1- التدريب على وسيلة أو أكثر من وسائل تعزيز الإبداع.

2- محاولة تغيير الاتجاهات والأساليب السلبية في حل المشاكل ليكون الفرد أكثر مرونة وانفتاحا وتقبلا للمناهج الأخرى. في حل المشكلات.

3- بناء القدرة لدى الفرد للتأثير على واقع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية.

---

[1]- تو يوازن، **فوة الذكاء الإبداعي**: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض، 2005 ، ص 147.

[2]- د. رفعت عبد ا ليم الفاعوري، **ا رجع السابق**، ص 27.

4- تنمية روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات وذلك من خلال النظر إلى المشاكل على أنها تحديات إيجابية بدلا من النظر إليها باعتبارها عقبات تحول دون التفكير الإبداعي.

5- بناء صورة الذات ويقصد من هذا: ثقة الفرد بنفسه وقابليته للتغير وتأكيد أن للفرد قدراتٍ عقليةً كامنةً أكثر مما يعتقد حين يساعده التدريب على الإبداع في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته في التغيير.

أهم مقومات الإبداع والتفكير الإبداعي:

لقد أكد كل من د/ عبد الرحمان توفيق و د/ ليلى حسن القرشي أنّ الاستعدادات المبدعة يمكن تكوينها وتطويرها وتشارك في ذلك عمليات التعليم (المؤسسة الأسرة) وكذلك بعض العوامل الوراثية واشتراك كل من المؤسسين معاً يشكل نقطة انطلاق هامة لتنمية الإبداع، ويمكن تصنيف هذه المقومات إلى ما يلي[1]:

1- مقومات تربوية.

2- مقومات نفسية.

3- مقومات مؤسسية لحفز الابداع والتفكير النقدي.

1 – المقومات التربوية: تشمل مجموعة من المبادئ الهامة لتنمية الإبداع كوضع أسس التفكير المستقل، الذي يشجع على البحث السليم والاستقصاء الجيد، وهذا لا يكون إلا بالتعليم وتنمية النشاط البحثي ليتمكن الفرد من اكتشاف وكسب المعلومات بمفرده، والعمل الجماعي ميزة جوهرية في توزيع أدوار الفريق وتبادل المهارات، وهذه تدفع الموظف إلى إثارة الأسئلة والبحث المستمر واستبعاده لطرق التفكير غير السليمة والغير عقلانية، ولكي يتمكن في الأخير من ربط التفوق بالعمل العقلي والتفكير الإبداعي[2].

2- المقومات النفسية: وتتضمن هي الأخرى على أسس ومبادئ ذات بعد النفساني ومدى استجابة الفرد للإثارة واستجابته الأصلية لابتكار المواقف بالرغم من تنوع المثيرات البيئية

---

[1] - عبد الر ن توفيق، ليلى القرشي، **كلنا مبدعون ولكن**؟، إصدارات بيمك، 2006، ص 178.

[2]- د. عبد الر ن توفيق، د. ليلى القرشي، **ا رجع نفسه، ص** 179.

المحيطة بهم ومدى إمكانية التنسيق واستغلال الوقت اللازم للتفكير والتخيل وأيضا تشجيع الفكر الجديد لحل مشكلة قديمة.

بقدر ما يتحلى الأفراد بأسلوب التعليم الجماعي وحل المشكلات بالتفكير العلمي، بقدر ما يعـد تحفيز لفكر جديد لحل المشاكل وذلك بالاعتماد على أساليب التدريب على التخطيط والتنظيم مع إشراك الأفراد.

3- المقومات المؤسسية لحفز الإبداع والتفكير النقدي:

البيئة الإبداعية تلعب دوراً بارزاً في إشباع الحاجات الإبداعية فالفرد لا يمكنه توفير كل هـذه الحاجات، بل يحتاج لمساعدة من قبل المنظمة، الأسرة، المجتمع... إلخ وهذا من أجل[1]:

1- الاقتناع بأهمية الإبداع ودوره في المجتمع المعاصر.
2- الوصول إلى فهم صحيح لمعنى الإبداع ومجالاته.
3- رسم استراتيجية واضحة المعالم.
4- الاعتماد على التواصل الفكري والعلمي حول موضوع الإبداع والانفتاح.
5- تحديد مواصفات الفرد المبدع في المراحل المختلفة وعدم ربطها بالمستوى التحصلي فقط.
6- ربط الوظائف القيادية في مختلف مستويات العمل بالقدرة على الإبـداع إلا بشـروط السن والتقارير السرية في العمل والروتين.
7- جعل النظام والتنظيم أحد شروط الإبداع أو أحد الوسـائل الكاشـفة لـه لا المعوقـة لظهوره أو كبت قدراته.
8- ربط مفهوم الإبداع على انه قيمة يجب إضافتها إلى نسق القيم التـي يـتم إكسـابها للأفراد بالمنظمة.

عراقيل الإبداع:

إن التأكيد على أهمية الإبداع عند طرح المزايا والخصائص فحسب، وإنما هنـاك مبـدعون لا تتاح لهم الفرصة للإبداع، إذ أن عملية الإبداع لديهم تقيدها مجموعة محددات، ومن أهمها[2]:

---

[1] د. عبد الر ن توفيق، د. ليلى القرشي، **ا رجع السابق**، ص 184.

[2]- طارق شريف يونس، د. مد طعامنة، **ا رجع السابق**، ص 90.

1- <u>الإبقاء على العادات المألوفة.</u>

يجابه الكثير من الناس مشكلة التجلي عن الأساليب القديمة في التفكير أو العمل أو الممارسات، وقد اعتادوا على ضمان مستوى محدد من النتائج والتي اكتسبت هذه النتائج مستوى تحقيق مؤكد وتظهر هذه القيود عند القادة المحافظين على الوضع القائم والذين لا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عالٍ من الجهد. ويغلب على الصفة القيادية في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول، ولما كان الإبداع يتطلب قدرا مهما من تحمل المخاطرة، فإن السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع.

2- <u>الأحكام السابقة:</u>

تظهر الأحكام المسبقة على أساس تبني شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك. فهناك على سبيل المثال من يردد عبارات مشهورة مثل" ليس بالإمكان أفضل مما كان" أو هذا ما تعلمناه وعرفناه، وقد تكون هذه العبارات مقصودة وموجهة لسلوك الآخرين، وتظهر هذه الأحكام في الفئة القيادية التي تشعر باستمرار مصالحهم الذاتية أو المادية وبذلك يصبح الإبداع تهديدا لمصالحهم[1].

3 – <u>الجمود والكسل:</u>

إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجهود والانتقال إلى موقع جديد، ومما لاشك فيه أن التحديد يقود إلى التوسع في النشاطات والعمليات وبالتالي يتطلب عزما موازيا للمسؤوليات والمهام. وفي حالة عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى القيادة التنظيمية فإن فرص الإبداع تكاد تكون مستحيلة.

<u>4- القصور وعدم القدرة على المظاهر الفكرية:</u>

قد يمتلك الكثير من القادة حماسا للإبداع، ولكن قدرتهم للتعامل معها محدودة، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع، وإنما غرض الفكرة في ضوء أسبابها وفروضها ونتائجها، والذي يتطلب سعة فكرية وإدراكية متميّزة، وربما تكون القدرة موجودة في ذهن القائد، ولكنه لا يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفا من النقد الذي قد يواجهه.

---

[1]- د. عبد الر ن توفيق، د. ليلى حسن القرشي، **<u>ا رجع السابق</u>**، ص 223.

5 - غياب الفرصة

إن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وإن فقدان أحدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.

6 - عدم توفير البيئة الإبداعية:

تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع واستنباته، فما هي فائدة الفكرة الإبداعية في بيئة لا تدرك أو لا تفهم معناه؛ لأن الإبداع يتطلب رصد موارد واستثمار لا يقوم على العائد المنظور أو القريب، فضلاً عن حشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيادة متميّزة في الفكر والسلوك والطموح، لاسيما وأن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار المتقاطعة مع الذات والقدرة على تحمل العلاقات في الرأي والمضمون أو الخروج عن المعتاد، وينبغي أن تسعى الإدارة المبدعة إلى تحقيق التوازنات في إطار المنهج العلمي والحوار البنّاء وتوجيه كل ذلك لتحقيق الغاية التي يجتمع عليها المجتمع التنيظمي[1].

ولقد حاول الباحث تقديم بعض المؤشرات الدالة عن سوء البيئة الإدارية باعتماده على أسلوب الملاحظة للواقع الإداري:

- غياب التشجيع والمغامرة في تجريب الأشياء الجديدة، وعدم الخوف من الخطأ والفشل.
- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيرا في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة والتي تمثل تحديا إيجابيا على سلوك الأفراد الإبداعي.
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم اتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على معلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات.
- قلة المهارات والقدرات الإبداعية، وغياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي يمكنها من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.

---

[1] – طارق شريف يونس، د. مد طعامنة، **ا رجع السابق**، ص 91.

لقد التقى الباحث بأحد أروع مؤلفات توني بوزان **Tony Buzan** وهو مؤلف للعديد من الكتب أشهرها " Use your head " و" Head first " كما يحاضر في العديد من الجامعـات في العالم، المهم أن كتابه " the power of creative intelligence " **قوة الذكاء الإبـداعي**، وهو مرتبط بموضوع الباحث، حيث طرح فكرة المرونة والأصالة الإبداعية، ولقد حث بوزان على ضرورة توسيع نطاق "المرونة"، حيث يشبهها بالمرونة البدنية إلى حدّ كبير، وهي القدرة على التحرك بسلاسة ويسر في جميع الاتجاهات ومن كل الزوايـا لكـن ارتباطهـا بـالتفكير الإبداعي، يقصد منه:" استخدام القدرة على إدراك الأمور في جميـع الزوايـا والأبعـاد، مـع استخدام واسع لجميع الحواس لابتكار أشياء جديدة" [1].

أما الأصالة الإبداعية فهي تعبر عن مدى الاختلاف والخصوصية و التفرّد والتميّز، والبعد عن نمط التفكير الذي تتبعه بالفعل، ولها علاقة وثيقة بكلمة اللامركزي، ويحلّل بوزان الكلمـة الأخيرة أنها: **اللا**= البعد عن الشيء. **المركزي**= مركز الشيء.

والشخص اللامركزي هو ببساطة ذلك الشخص" البعيد عن المركز"، أي: شخصية نمطية ومنه اللانمطية هي الفترة التي يدور حولها التفكير الإبداعي، و يمكن تحقيق ذلك عن طريـق ثلاث طرق[2]:

1- رؤية الأمور من زوايا مختلفة.
2- إيجاد علاقة جديدة ومبتكرة بين الأشياء.
3- إدراك الشيء ونقضيه.

---

[1] – تو   بوزان، **ا رجع السابق**، ص 149.

[2]- تو   بوزان، **ا رجع نفسه**، ص ص 150، 160.

II- الأداء المميز:

إذا كان للمؤسسات لغة تتحدث بها فهي بلا شك لغة التميّز. التميّز هو الشاغل الأول والأخيـر للممارسين الأكاديميين العاملين في مجال الإدارة ويهدف الباحث إلى تقديم شرح وتحليل لمعادلة التميّز، ومن الضروري أن نؤكد في البداية أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحـد الخيـارات المطروحة أمام المؤسسات بل هو حتمية فرضتها العديد من الظـروف والقـوى الخارجيـة، والتميز ليس له حدود أو موانع، فالتمييز هو نمط فكر إداري يمكن أن يحـدث فـي مؤسسـة صغيرة أو كبيرة، مؤسسة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية.

استهدفت الدراسة العلمية منذ بدايتها البحث عن سبل تميز الأداء الإداري، فالإدارة في مفهومها العام هي عملية استغلال الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخططة.

ويرى د. " **مصطفى سيد أحمد** "، أن جذور الاهتمام بالجودة تعود إلى 7000 عام منذ اهتمـام المصري القديم بها وسجل الاهتمام على معايره، وعبر السنوات المختلفـة دأبـت المنظمـات المختلفة البحث في قضية الجودة والتميز[1].

التميز كلمة وجدها الباحث في العديـد مـن الكتـب و الدراسـات والمحاضـرات الجامعيـة والمؤتمرات العلمية و الصحف وغيرها، غير أنّ هذا التعدد يعكس بدرجة أساسية أهمية اللفـظ ومعنى معاً. فالتطور التاريخي يبرهن على ذلك من خلال ما يلي[2]:

- مدخل الإدارة العلمية أطلقت مفهوم الكفاءة كأساس للتميز الإداري.
- مدخل العلاقات الأساسية أطلق البعد البشري لعملية التميز الإداري مع إبراز أهميـة المصطلحات التالية: فرق العمل، العمل الجماعي، جودة الحياة التنظيمية.

واستمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم التميز الإداري توصلت المداخل الإداريـة الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة وظهور مفهـوم **الفعاليـة** مؤكدًا على أهمية تحقيق أهداف المنظمة آخذا في الاعتبار المتغيرات البيئة المؤثرة على نشاط المنظمة.

إن بداية الدراسات العملية للإدارة كان التركيز على اقتراح أسلوب لزيادة الإنتاج لمواجهة متطلبات الإنتاج الكبير التي فرضتها الثورة الصناعية. فالأسواق مفتوحـة والطلـب متزايـد

---

(1)- مصطفى أ د السيد، **ا رجع السابق**، ص 5.

(2) - مصطفى أ د السيد، **ا رجع نفسه**، ص 7.

والتكنولوجيا في تطور مستمر، وعليه فالهدف الأساسي لتمييز الأداء الإداري هو الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية: **الكفاءة** بما يعظم العائد الاقتصادي لأصحاب العمل والعمّال، غير أن مفاهيم تميّز الأداء الإداري التي ظهرت في بدايات القرن العشرين أغفلت إلى حد كبير أثر المتغيرات أثناء السبعينيات حتى الآن أدخلت العديد من المتغيرات البيئية ضمن معادلة التميز الإداري[1].

ما يمكن استنتاجه من عرض الباحث أن المحاولات الأولى كانت موجهة نحو تميز الإدارة، أما المنظمات الحديثة تحتاج إلى جانب ذلك لعملية أخرى، ألا وهي ال**إدارة المتميزة**، وهذه الأخيرة ليست وليدة صدفة، بل نتيجة للظروف البيئية المحيطة وتهتم أكثر بالميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. لكن السؤال المنطقي الذي يطرح نفسه: في ماذا تكمن الأسباب لتوجه المؤسسات لإدارة التميز؟.

1 - دوافع إدارة التميز:

إن هناك حركةً دينامية في المفاهيم الإدارية، فخلال النصف الثاني من القرن العشرين هناك تغير وتحول من التوجه بالإنتاج أصبح التوجه بالتسويق، ومن التركيز على الجمهور الخارجي إلى التركيز على الجمهور الخارجي والداخلي، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على الرأس المال الفكري، وكذلك امتدت تلك التغييرات لتشمل هيكل المؤسسة[2]. ولقد لاحظ الباحث أن هناك حتمية تسير عليها المنظمات الحالية وتكمن في تبني فكر إداري جديد، ولقد حاول الباحث ربط المعطيات بالبينة والظروف، واستنتج أن التميز هو الدافع الذي يجعل المؤسسات تعانق الفكر الإداري الجديد؛ لأن مسايرة فكر جامد يعيق التميز وهو لا يتماشى مع التنافس.

2 - قوى التميز: هناك مجموعة من قوى التميز تتجلى في[3]:

- معدلات التميز السريعة.
- المنافسة.
- حفظ المكان والمكانة.
- تنامي الشعور بالجودة.
- تكنولوجيا المعلومات.

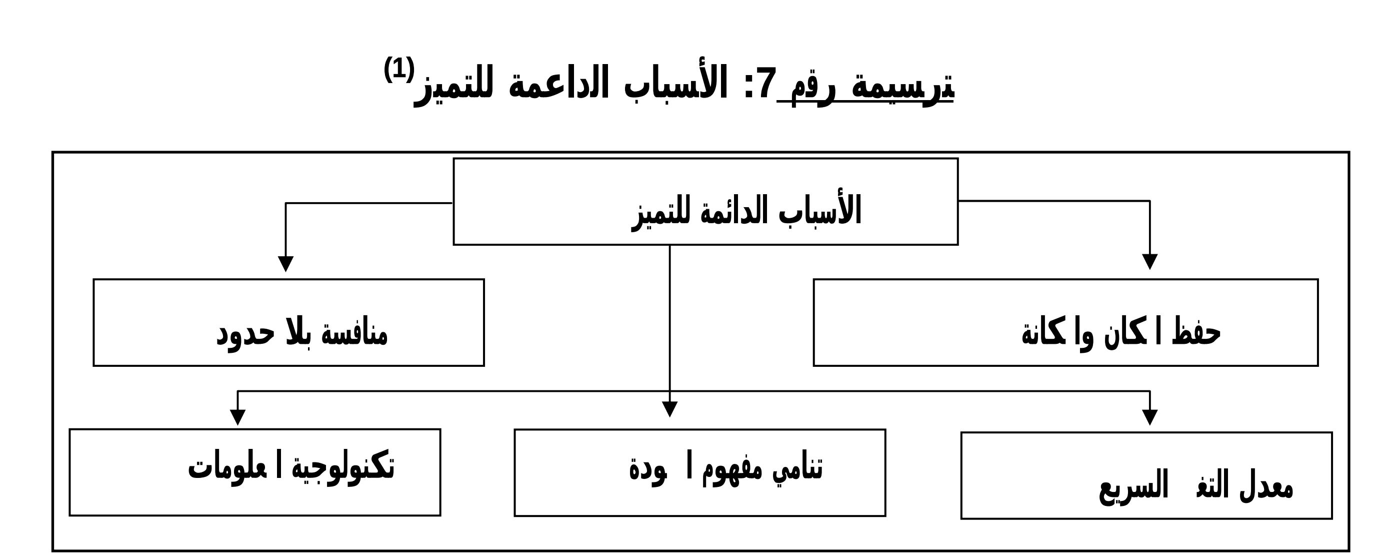
---

(1) - عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل**،ع/369، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة: 2006، ص 6.

(2) – أتيسون وآخرون، **إنشاء اقتصاد جديد**، تر: عادل زايد، (د د ن)، 2001، ص 6.

(3) - – أد. عادل زايد، **المرجع نفسه**، ص07.

ترسيمة رقم 7: الأسباب الداعمة للتميز[1]



1 - التغيير سريع وثابت:

التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير لدرجة يصدق معها القول: لا يستطيع الإنسان أن يسبح في نفس النهر مرتين. فالماء يجري ويتجدد، والإنسان نفسه يتغير في كل مرة يسبح فيها في نفس النهر، إن السبب الأساسي لحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة الخارجية[2].

وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقـرارات المنظمـة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية ونقطة النهاية للمنظمة، فمن حيث كونهـا نقطـة البداية فإن بيئة الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل مواد الخام رؤوس الأموال والعمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة نهايـة فـإن بيئـة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة.

لقد شهدت الظروف البيئية التي تعيشها المنظمات منذ النصف الثاني من القرن العشرين العديد من التغييرات التي أثرت بشكل مباشر على فكر وأداء المنظمات الأعمال ولعل من أهم العوامل التي ساعدت على حدة التغير البيئي انتهاء الصراع الدائم بين القوتين العظيمتين، وانهيار القوى الشيوعية وعودة ألمانيا الموحدة وتكوين الاتحاد الأوربي وسيطرة القـوى الرأسـمالية علـى مجريات الأمور في العالم و ظهور ما يسمى النظام العالمي الجديد.

2 – المنافسة:

إن نمو فكر الاقتصاد المفتوح وآليات السوق، ظهرت معهـا مفـاهيم تـدعم فكـرة العولمـة والاقتصاد الحرّ، وكان من الطبيعي خلال هذه الفترة أن تطفو على السـطح فكـرة المنافسـة

---

[1] – أد. عادل زايد، **المرجع السابق**، ص07.

[2]- أد. عادل زايد، **المرجع نفسه**، ص 07.

المفتوحة أيضاً، وخير شاهد على وجود المنافسة المفتوحة هو الغزو الثقافي الذي تعيشه معظم بلاد العالم نتيجة المحطات الفضائية، فما نشاهده الآن هو تنافس بلا حـدود بـين المحطـات الإذاعية والتلفزيون المحلية والعالمية وذلك من خلال الأقمار الصناعية، إن حرّية المشاهد فـي اختيار الفضائية وسهولة التوصل إليها يضع عبئاً على المحطات المحلية التي لا ترتقي بمستوى برامجها فنيا بما يتناسب مع جودة البرامج العالمية.

بصفة عامة يمكن القول بأن الفكر الإداري الحديث، يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكـن أن تواجهها المنظمات الحديثة والتي يمكن وصفها أنها منافسة لا حدود، وكل تلك الظروف أجبرت المنظمات على ضرورة مواجهة نوعا جديداً من المنافسة: منافسة علاجها التميز في الأداء[1].

3- تكنولوجيا المعلومات:

إن المنظمات الحديثة لم تشهد تطوراً تكنولوجيا مؤثراً أكبر من التطور الحـادث فـي مجـال تكنولوجيا المعلومات. إن مقدار التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي نظراً لاستمرار تدفقه بمعدلات يصعب معهـا حسـابات تـأثيره الحـالي أو المتوقع[2].

والدليل القاطع على ذلك، أن النظم الإلكترونية والرقمية غيرت العديد من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل، بل أكثر من ذلك فإن السؤال الذي يطرحه الباحث ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على العمل التنظيمي؟.

والإجابة على السؤال تكمن في واقع الممارسة الميدانية للإدارة، فممارسات إدارة التسويق والأفراد مثلا أصبحت مرتبطة ارتباطا مباشراً بالتقدم الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات، فالعديد من المنظمات تعتمد على الاستقطاب الإلكتروني.

4 - حفاظ المكان والمكانة:

يساعد تميز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المنظمة ومكانتها، أما المكان " فهو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها".

فالتميز بداية هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي، ونقطة الانطـلاق الأساسـية لتميـز الأداء التنظيمي لابد أن تبدأ من داخل المنظمة، ومن هذا المنطق فإن عمليـة إدارة التميـز تتضـمن

---

[1]- أد. عادل زايد، **المرجع السابق**، ص 10.

[2]- أ د. عادل زايد، **المرجع نفسه**، ص15.

مكوناً مهمًا هو المراجعة الداخلية، باعتبارها شقاً أساسيا من عمليـات التحليـل الاسـتراتيجي للمنظمة.

والشيء الذي يهم الباحث أن نؤكد أن التميز ليس تميزاً منتجاً أو الخدمة التي تقدمها المنظمـة ولكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية.

ومن أهم أركان البيت الداخلي التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصادر التميز الأساسية ما يلي[1]:

- القوى البشرية.
- الثقافة التنظيمية.
- الهيكل التظيمي.
- القيادات التظيمية.

5 - تنامي الشعور بالجودة:

تفاعلات كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الـذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة، على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مـؤخرة قائمة أولوياتها، ويؤكد هذه الحقيقة كل من "Wheelen" و "Hunger" بقولهما:" إن المنظمات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المنظمات التي لا تطبق نفـس الفكر الإداري[2].

و التدريب الإلكتروني، والشراء الإلكتروني باختصار أصبحت المنظمات إلكترونية فـي عالم إلكتروني وبصفة عامة إن لتكنولوجية المعلومات تأثيراً مباشراً على تكوين فـرق العمـل وحجمها وأنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء داخل التنظيم".

وتكمن أهمية التكنولوجيا بالنسبة للمنظمات الحديثة في ما يلي[3]:

---

(1) – رفعت عبد الحليم الفاعوري، **المرجع السابق**، ص 173.

(2) – *Wheelen, T .and Hunger,* ***Strategic Management and Business Policy****: Entering the21th Century Global society,1998, p28.*

(3) - أ د. عادل زايد، **المرجع السابق**، ص ص 15، 16.

- زيادة قدرة المنظمة على السيطرة على الوقت والمسافات.
- زيادة القدرة على توليد ونقل وتوزيع الطاقة.
- زيادة قدرة المنظمة على توفير الجهد البشري.
- زيادة القدرة على فهم سلوك الإنسان وسلوك الجماعات في المنظمة.

إن تركيز الباحث على المتغير البيئي، يرجع إلى التغير الجذري في أسباب وعوامل نجاح المنظمات، ويرجع ذلك إلى التغيرات الجوهرية في البيئة المعاصرة، ومن أهم تلك التغيرات[1]:

- انهيار الاقتصاديات الموجهة مركزيا.
- اشتغال المنافسة العالمية.
- الثورة المعلوماتية.
- العولمة واندماج الشركات وظهور إمبراطوريات الشركات العملاقة، ونتيجة هذه التغيرات أصبح لزامًا على المنظمات أن تتبنى فلسفة إدارية جديدة واستخدام أدوات وأساليب متطورة للإنتاج وتشغيل العمليات الإنتاجية وتطبيق تكنولوجية متقدمة والعمل على تقصير دورة الحياة وإبداع أفكار جديدة لمنافسة المنظمات الأخرى والنجاح.

ولهذا تتجه معظم المنظمات الآن إلى إعادة هندسة نظم المنظمة حتى تتمكن من الاستجابة بفاعلية للتغيرات المستمرة سواء في البيئة الخارجية المحيطة بها أو الداخلية.

3 - محاور البيئة الداخلية:

هناك محاور عديدة تحدد موضع البيئة الداخلية للمنظمة، وتتلخّص في الخطط الاستراتيجية، ونقاط الضعف والقوة والمعوقات الخارجية، والمخاطر التي قد تواجهها ومدى تبعتها للغير، وأسلوب استخدام الإبداع لإتاحة فرص التغير والقفز نحو الأحسن والأجود.

أ - الإنتاج في الوقت المحدد:

هو اتجاه إداري تتبناه المنظمة لإنتاج سلعة أو خدمات خلال أقل وقت إنتاج ممكن وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة وذلك من خلال التحديد والتحجيم المستمرين لكافة مسببات وجود الفساد والانحراف عن المعايير المخططة للجودة التكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات مع الموردين أي: أن

---

[1] – رفعت عبد الحليم الفاعوري، المرجع السابق، ص 174.

الهدف الأساسي هو تحقيق أعلى درجة من الوفرة ورفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفـيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له[1].

ب - إعادة الهندسة (الهندرة): وهي تعني تحليل وإعادة بناء المنظمـة وعملياتهـا الرئيسـية واستخدام التفكير الإبداعي لتصميم ثمرة الإبداعات للعمليات الإدارية من أجل تحقيق وتحسـين جوهري في مجالات أداء المنظمة مثل[2]:

- خفض المراحل.
- خفض الوقت.
- خفض تكلفة العمليات.
- زيادة القيمة المضافة.
- السرعة والارتقاء بمستوى الخدمة.

ج - الإدارة الإستراتجية للتكلفة:

وتنصرف إلى استخدام الأساليب الاستراتيجية لإدارة التكلفة، مثل تكلفة حسب الأنشـطة والتكلفة المستهدفة وسلسلة القيد والتكلفة حسب دورة حياة المنتج والخدمة.

بالرغم من أن تكاليف التميز عالية جداً غير أنها تعتمد على نمط التفكيـر الإداري مـن منظور إداري قصير الأجل أكبر منه منظور طويل الأجل، نعم قد تكون تكلفة التميـز الإداري عالية، لكن بالتأكيد تكلفة عدم التميز أعلى، فالتكلفة في هذه الحالة هي القضاء التام على مستقبل المنظمة.

وبرغم أهمية وحساسية موضع تكاليف التميز الإداري، إلا أننا في هذا المجـال، حـاول الباحث مناقشة باختصار بعض العناصر الأساسية في تلك التكلفة وعلاقتها بـالتميز، ويمكـن بصفة عامة تقسيم تكاليف التميز إلى نوعين من التكاليف هما[3]:

---

[1]- د. زينب أ د عزيز حس ، **وذج استراتيجي لتقييم الأداء،** ا نظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2005، ص 275.

[2]- د. السيد حسن موسى، **إعادة هندسة الشـركات والإدارة**، دار ع ـا الكتـب، الريـاض ا ملكـة العربيـة السـعودية، 2002،ص21.

[3]- أ.د .عادل زايد، **ا رجع السابق**، ص16.

التكاليف المباشرة و التكاليف غير المباشرة، أمّا التكاليف المباشرة فهي التكـاليف التـي تظهر في سجلات المنظمة، في حين أن التكاليف غير المباشرة هي التـي تـرتبط بـالموقف التنافسي للمنظمة.

4 - محاور البيئة الخارجية لمنظمة الأداء المتميز:

وتشمل محاور ثلاث، حيث يختص المحور الأول باحتياجات المستهلك، حيث يتم تحديد موقف المنظمة في الوفاء باحتياجات المستهلك، وذلك من خلال تحديد نوعيـة المسـتهلكين الحـاليين وماهي المواصفات التي يطلبون توافرها في منتجات المنظمة، وما هي درجة استجابة المنظمة لتحقيق هذه المتطلبات، ويختص المحور الثاني بالتغييرات التكنولوجية وتحديد موقع المنظمـة في هذه التغييرات عن طريق تحديد مستوى التكنولوجية السائدة في الصناعة التي تنتمي إليهـا المنظمة، وما هو مستوى التكنولوجية الذي تستخدمه، المنظمة و الذي يجب أن يستخدمه، أمّـا عن المحور الثالث والأخير فهو يكمن في المنافسة، إذ يستوجب على المنظمة معرفة من هـم منافسوها ؟ من حيث الأساليب التكنولوجية التي يستخدمونها والعمليات الداخلية لديهم وأسـاليب التمويل التي يعتمدون عليها ونوع العمالة التي يستخدمونها، ثم ما الذي يجب أن تفعله المنظمة لمواجهة هؤلاء المنافسين[1].

وحتى لا يبقى الموضوع حبراً على ورق إليكم بعض النماذج الحديثة عن الأداء المتميز وتقيمها.

لقد أراد الباحث صقل دروس الجودة من خلال واقع الشركات الناجحة، وهدفه من طرح هـذه الفكرة يكمن في محاولة التعلم من الشركات الناجحة، هذه هي الغاية في هذه المذكرة، التعلـيم من خلال الواقع، واستكشاف إدارة التميز ليس عن طريق النظريات وإنّما كواقع للأداء المتميز، وذلك لتأمل كيفية تطبيق الدروس التي سبق وأن اطلعنا عليها وفهمنا مقاصدها، فـي المنظمـة التي تسعى للامتياز والجودة.

ونماذج الشركات الناجحة، هي الأخرى هامة من أجل مقارنة ما هو علمي وما هو عملي، لكن لا يجوز استنساخ أي جزء؛ لأن ذلك يؤدي إلى سمعة سيئة أولا وغياب الإبداع ثانية، لأن ذلك يدعى تقليدا لا غير. ولتجنب هذه الأمور لابد من تفكير مؤسساتي "وهو يعنـي أن تفهـم كـل

---

[1]- د. زينب أ د عزيز حس ، **ا رجع السابق**، ص 274.

العناصر في الشركة وكيف يؤشر أي تغيير في عناصر المنظمة من أجـل تحسـينها بشـكل نظامي"[1].

والتفكير المؤسساتي هو نوع من المعرفة لرؤية الكل. وعندما يكتشف القائد عناصـر منظمتـه يبدأ في اكتساب هذا الفرع من المعرفة، وسيتغير كيفية رؤية المنظمة من منظور قـديم إلـى منظور جديد.

لقد حاول الباحث، من اختيار الشركات الناجحة التي حققت قدراً من الجودة والامتياز واختياره لهذه المنظمات لم يكن خبط عشواء بل بناءا على متغيرات تخدم موضوع قيد البحث والتحليل، ولقد واجهته صعوبة في الانتقاء، لأنه أراد من ذلك مراعاة القيم والنزاهة، أولا وثانية محاولـة التوازن بين ما هو نظري وما هو عملي، فعمل على وضع جدول بناءاً على متغيرات عمليـة تنسق بين الإشكالية وفرضيات الدراسة وهي:

- دور القيادة في الأداء المتميز.
- دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المتميز.
- دور فرق العمل أو العمل الجماعي في الأداء المتميز.
- دور التدريب في الأداء المتميز.
- دور التحفيز في الاداء المتميز.
- دور إدارة العمليات في الأداء المتميز.
- دور التفكير الإبداعي في الأداء المتميز.

---

[1] – ستيفن جورج وآخرون، **إدارة ا ودة الشاملة، الاستراتيجيات والآليات أكثر الشركات الناجحة اليوم**، تر: حسن حسن ، دار البش ، الأردن، عمان: 1998، ص29.

جدول رقم 8: نماذج الشركات ذات الأداء المتميز الأجنبية

نماذج التفوق	المنظمة	انجازاتها
القيادة	كورنينغ Corning مقرها: نيويورك رئيسها: جيمي هاوتون	شركة دولية في أربع قطاعات واسعة من السوق: المواد المتخصصة والاتصالات. وخدمات المختبرات والمستلزمات البيئية. - تنتج أكثر من 60000 منتج. - 30000 موظف في أكثر من 100 موقع في العالم. - ترأست الجودة العالمية عام 1987. - إنشاء معهد للجودة بعد انفاق 5 ملايين دولار. - مفتاح النجاح: - تحفيز الجودة. - اشراك العاملين.
التخطيط الاستراتيجي	شركة كاديلاك Cadillac فرع من جنرال موتورز في أمريكا الشمالية	ربحت جائزة بالدريج عام 1990 - الاعتراف بالجودة تهدف إلى: ▪ رضى الزبون. ▪ النوعية. ▪ الجودة. **مفتاح النجاح** - قيادة عملية التحسين. - التغيير الثقافي. - التركيز على الزبون. - الفهم الدقيق لأهداف التخطيط الاستراتيجي.
العمل الجماعي	**دانا منيابوليس** Dana- Minneapolis لمنتاجات السوائل مقرها مينا بوليس	تحصلت على جائزة شينغو للتفوق الصناعي تحسين الإنتاج بـ:32% نقص تكلفة الجودة بـ:47% تسليم في الوقت 95%. مفتاح النجاح - العمل الجماعي وإشراك العاملين - تفويض العلاوات. - الاتصال الجماعي. - تكريم انجازات الفريق

التدريب	**نورثن ترست** Notrern Trust طبيعتها: مجال التأمينات (الائتمان مـن العمل البنكي)	إنشاء 70 مدربا لتعليم دورة فـي الجـودة المطالعـة تدريب كل الموظفين على مناهج دراسـة مـن 24 بالالتزام بالجودة. - تحقيق المبادرة الإستراتيجية للجودة في الشركة. - الالتزام بالجودة. - رضى الزبون. - القيادة الفعالة - إشراك العاملين. **مفتاح النجاح** - تقدير الحاجات التدريبية. - قياس عمل الشركة بالموازاة مع الشركات المناسبة. - العمل الجماعي. - القيادة الفعالة.
التحفيز	**شركة تينانت** Tennant Company - صناعة تلبيس الأرضيات. مقرها: ميديابوليس	- أصدر كتاب حول المكافآت والتقدير عام 1992. - بحوث ميدانية حول التقدير. - نوع التقدير يوم بيوم هو السائد في الشركة. - نيل الجوائز. **مفتاح النجاح:** - إدماج الموظفين - التركيز على التمييز ومكافأة.
إدارة العمليات	**شركة نيو أنجلند** New England mutual life insurance company أسست عام 1835. أول شركة وطنية مجازة للتأمين علـى الحياة. مقرها: بوسطن	- تقدم خدمات ومنتجات التأمين والاستثمار للزبائن العمل عبر شركة للتوزيـع مـن 3000 ممثل. - تقديم خدمات متفوقة لتحقيق الامتياز. - تحديد عملياتها الجذرية. - تدريب 75 مساعدا على أسلوب تحليـل العملية وأعطت 2650 مساعدا تـدريبيا لمدة 04 أيام على أساس الجودة. - مفتاح النجاح: - استخدام فرق لتحسين العمليات منها. أ- فرق تحليل العمليات. ب- فرق تحسين الجودة. - فهم متطلبات الزبون. - مراقبة القياسات. - التخطيط الاستراتيجي.

ا صدر: ستيفن جورج، أرنو لد و ر زك تش، ترحسة حسن ، **إدارة ا ودة الشاملة**، دار النشر: عمـان الأردن، 1998، ص 33 ، 78 ، 101 ، 108.

لقد أراد الباحث أن ينوع في طرح نماذج عن الجودة والإبداع، وذلك من خلال إبـراز أهميـة التشجيع ورعاية التفكير الإبداعي والأداء المتميز في الوطن العربي ونماذجه هي كالتالي:

- جائزة الملك عبد ا الثاني للقطاع العام.
- جائزة عبد ا الثاني للقطاع الخاص.
- برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.

1- جائزة الملك عبد ا الثاني للقطاع العام:

الرؤية الملكية: العمل على تقديم خدمة مدنية تشمل مفـاهيم"الخدمـة، المدينـة" والتميـز ولتحقيق ذلك ارتكزت عملية الإصلاح الاقتصادي في الأردن في المحاور التالية:

- سياسة الانفتاح الاقتصادي.
- الإصلاحات الإدارية.
- الإصلاحات التعليمية.
- الإصلاحات المالية.
- الإصلاحات التشريعية.
- الإصلاحات القضائية.

المعايير التنظيمية للاشتراك في الجائزة:

- المشاركة في الجائزة إجباري لكافة الوزارات والمؤسسات الحكومية.
- التزام كل وزارة أو مؤسسة بترشيح موظف تنطبق عليه شروط الجائزة[1].

<u>تميز الجائزة:</u>

1- تعزيز دور القطاع العام في تقديم خدمة مدنية متميزة للمواطن والمستثمر.
2- نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.
3- إبراز المجهودات المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتهـا فـي تطـوير أنظمتها وخدماتها.

<u>الرؤية:</u>

خلق ثقافة التميز لدى المؤسسات الحكومية في الأردن، بحيث تسعى المؤسسات والأفـراد إلى تحقيق التميز في أدائهم للوصول إلى الممارسات الدولية المثلى أو التفوق عليها.

---

(1)- منشورات **جائزة ا لك عبد ا الثا للقطاع العام بتصرف عن ا لة ا اصة ائزة ا لك عبد ا الثا** (سفارة الأردن).

الرسالة:

توفير بيئة تساعد على خلق ثقافة التميز ونشرها في المؤسسات، وذلـك بوضـع ودعـم السياسات والبرامج والحوافز التي تؤدي إلى ذلك عن طريق.

- التركيز على ملتقى الخدمة.
- التركيز على النتائج: عن طريق تشجيع المؤسسة للوصول لأفضل النتائج.
- الشفافية والمساءلة: تشجيع المؤسسات على اتبـاع التصـرف الواضـح بالأسـلوب الصحيح.

معايير الجائزة:

أ - القيادة: تعتبر حجر الأساس في تحقيق التميز وتعتمد أساسا على:

- علاقات الأفراد والعاملين.
- ثقافة التحفيز والمساندة.
- التخطيط الاستراتيجي.

ب- إدارة الموارد البشرية: يؤدي إلى تميز الأداء عن طريق تبني سياسـات توظيـف تتميـز بالعدالة والشفافية وذلك بـ:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تنمية الموارد البشرية.
- علاقات الموظفين[1].

ج- إدارة العمليات: يركز هذا المعيار على كيفية إدارة المؤسسـة لعمليـات تصـميم وتقـديم الخدمات والعمليات المساندة لها مثل إدارة العمل ومعايير الأداء، وتخطيط وتصميم مرافـق أو تسهيلات جديدة، وبرامج المواد البشرية واحتياجات متلقي الخدمة ورضاهم، وإزالة الإجراءات البيروقراطية التي تؤثر على المهام والوظائف التنظيمية:

- إدارة الموراد.
- إدارة وتنظيم العملية.
- إدارة العلاقات مع متلقي الخدمة.

---

[1]- منشورات سفارة الأردن.

د - إدارة المعرفة:

يعمل هذا المعيار على فحص فعالية المؤسسة في استخدام مصادر المعرفة القديمة المتاحة لها من اجل تحقيق أهدافها، والمساهمة في الأهداف الوطنية التي تركز على: متلقـي الخدمـة والنتائج:

- فهم إدارة المعرفة.
- عمليات إدارة المعرفة.
- مؤسسة التعلم.

هـ - إدارة الأهداف:

- يعزز هذا المعيار قدرة المؤسسة على استيعاب الأهداف الوطنية وتحديـد أولوياتهـا النسبية لكي تتمكن من المساهمة الفعالة في تحقق هذه الأهداف التي تركز على متلقي الخدمة والنتائج وذلك بـ :
- مدى تحقق المؤسسة لأهدافها.
- المشاركة الفعلية للمؤسسة في الأهداف الوطنية.
- ثقافة التميز التي تعزز مشاركة المؤسسة [1].

و - فيئات الجائزة:

- أفضل وزارة.
- أفضل مؤسسة عامة / دائرة / سلطة مستقلة.
- أفضل موظف حكومي (قيادي أو إشراقي، إداري).
- أفضل موظف حكومي.

ي - مزايا الجائزة:

تحث الوزارات أو المؤسسات على تفحص أنظمتها وأدائها وموظفيها، بأسلوب موضوعي وقابل للقياس من خلال عملية التقييم الذاتي للتطوير والتحديث.

- يعتبر الفائز مثالاً وطنيا يحتذى به.

---

[1]- منشورات سفارة الأردن.

آلياتها:

تشرف على الجائزة إدارة الاقتصاد والتنمية في الديوان الملكي الهاشمي، وتتولى إدارة الجائزة الإشراف على تطبيق المعايير واستلام الإجابات عن أسئلة الكتيبات وتوزيعها على المقيمين ومتابعة التقييم.

- تعد الإدارة تقارير لمجلس الأمناء.
- يعّين مجلس الأمناء رئيس هيئة المقييمين والمقيمين الرئيسيين ويحدد الفائزين.

مراحل الجائزة:

- المرحلة التأهيلية للمؤسسات الحكومية:

أ- مرحلة التعريف بالجائزة:

قامت أكثر المؤسسات بتشكيل لجنة متابعة للجائزة والهدف من هذه اللجان:

- نشر مفاهيم ومعايير وأسس الجائزة لتصل لكل المستويات الإدارية داخـل المؤسسـة بهدف تنمية ثقافة التميز لدى الأفراد.
- تخصيص شخص في كل لجنة لمعيار واحد ليكون مرجعا لمؤسسته.
- التقييم المسبق: لمعرفة وضع المؤسسة، تقدم اللجنة بالإجابة عن الأسئلة الموجودة فـي الكتيبات كشكل من إشكال التقييم الذاتي، ولإدراك نقاط الضعف الموجودة لديها.

ب- مرحلة التأهيل:

- بالتنسيق مع إدارة الاقتصاد والتنمية في الديوان الملكي الهاشـمي يـتم عقـد نـدوات للمؤسسات المشاركة للتعريف بالجائزة في هذه المرحل.
- شرح المرحلة التقيمية من خلال ضبط الارتباط الإداري.
- استلام الإجابات على الكتيبات.

ج- مرحلة تقييم المؤسسات الحكومية:

يتم تحضير الوثائق والإجابات على الكتيبات من قبل المؤسسات لغايات التقيـيم وتعطـى لضابط الارتباط في إدارة الاقتصاد والتنمية.

- تتم عملية التقييم من خلال التعاون بين ضابط ارتباط الجـائزة فـي إدارة الاقتصـاد والتنمية وضابط الارتباط في مؤسسة الترتيب المُراعي للمقيم لمراجعة الوثائق المطلوبة.

• منشورات سفارة الأردن

- عملية التقييم المؤسسي يراجع المقيم الوثائق والإجابات على الكتيبات ويكـون تقييمـه المبدئي ويجري مقابلات مع الأشخاص المعنيين بمعايير الجائزة مـن داخـل المؤسسـة ويضع النتائج النهائية التي تمثل 70% من العلامة الكلية.

- عملية التقييم الجماعي، من خلال أداة قـياس "survey toll" وتمثـل 5% من العلامة الكلية و25% المتبقية هي للعميل السري.

II- جائزة الملك عبد ا الثاني للقطاع الخاص:

أنشئت جـائزة الملك عبد ا الثاني لتميز عام 1999م، كأرفع جائزة للتمييز علـى المـستوى الوطني، مكرسة ذاتـها لدعم المجتمع الاقتـصادي المحلي ومسجـلة في سـجل الجـوائز العربية والعالمية المشابهة لها مشكلة بتحقيقها انسجامها مع عـهد جديد فـي الأردن شـعاره الجودة والتميز.

أهداف الجائزة:

تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشـاملة الأداء المتميز.

تحفيز المؤسسات الأردنية على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات.

تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات الأردنية ومشاركة قصص النجاح فيما بينها.

فوائدها:

إبراز والمجهودات المتميزة للمؤسسات الوطنية وإنجازاتها في تطـوير أنظمتهـا و منتجاتهـا وخدمتها.

يمنح للفائز بالجائزة تذكار جائزة عبد ا الثاني للتميز والذي يعتبر حـافزاً وتكريمـا معنويـاً للمؤسسة الأكثر تميزاً وكفاءة في قطاعها.

تقدير تقيمي استناداً إلى معايير الجائزة يوضح نقاط القوة وفرص التحسين لديها.

جميع المؤسسات تستفيد من معايير الجائزة التي تعد دليلاً للأداء المتميز.

قطاعات الجائزة:

- المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.
- المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.
- المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (أقل من 50 عامل) .
- المؤسسات الزراعية أو التسويق الزراعي.
- المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة (أقل من 100عامل).

---

(1) - مشورات سفارة الأردن.

برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

يمثل البرنامج مبادرة متكاملة لتطوير الأداء و تحسين الخدمات والارتقـاء بالممارسـات فـي القطاع الحكومي، ويتضمن البرنامج 15 فئة لجائزة لكل فئة منها معـايير و عناصـر تقيـيم منهجية متكاملة تحدد متطلبات التميز والتفوق في جميـع مجـالات العمـل الحكـومي علـى المستويين المؤسسي والفردي.

ما الهدف من تأسيس برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

أسس تحت أمر من سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي وزير الدفاع بتأسـيس برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، انطلاقا من حرص سموه على الارتقـاء بمسـتوى أداء القطاع الحكومي فيها وتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة في جميع المجالات، بالإضـافة إلى تعزيز قدرته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة ومتطورة تركز على خدمة العملاء وتحقيـق رضاهم وتنمية الموارد وتبسيط الإجراءات وتوثيق الأنظمة وتشجيع روح الإبـداع وإطـلاق الملكات والقدرات، وأسس البرنامج للمساعدة في توفير بنية عمل رسمي تحفز الدوائر الحكومية وتشجعها على تبني ورعاية ودعم جهود وإستراتيجيات التنمية الشاملة وخدمة مجتمع الأعمـال وتوفير ظروف استثمارية متميزة.

- ساهم في تطوير الأداء وتحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين.
- ساهم في نشر مفاهيم الإبداع والتميز والجودة في القطـاع الحكـومي وفـي تحفيـز الموظفين.
- أوجد هذا البرنامج آلية لقياس مدى التقدم في أداء القطاع الحكومي.
- يحرص على عقد ندوات تدريبية يشارك فيها الموظفون الحكوميون لاكتسابهم معارف ومهارات.
- تساهم التقارير الفنية التي يعدها فريق على تحديد نقاط ومجالات وفـرص التحسـين والتطوير، وتعد تلك التقارير بمثابة استشارات فنية مجانية متخصصـة تسـاهم فـي التطوير المؤسسي المستمر.

• منشورات سفارة الإمارات العربية المتحدة

جدول رقم 9: متغيرات الأداء المتميز في المؤسسات الحكومية الإماراتية [1]

معايير الجائزة	مضامينها
القيادة	- رؤية المؤسسة: رؤية مستقبلية موثقة تتمحور نحو العميل. - مراجعة قيادة الأداء للمؤسسة. - اختيار وملائمة القيادة: اختيار القادة المؤهلين وتقييم أداء القيادة العليا. - تعليم القيادة وتشمل تقييم الاحتياجات التدريبية للقادة وإعداد وتقييم الخطط التدريبية. - دعم القيادة عن طريق الاتصال والتنسيق بين القيادة. - رغم نشاطات الإبداع عن طريق توفير المناخ المناسب.
التخطيط الاستراتيجي	- تحليل البيئة الخارجية - تحديد الأهداف - وضع الاستراتجيات - تحديد خطط عمل - المراقبة والضبط
إدارة الموارد البشرية	- جمع البيانات عن العاملين وتحليلها. - تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين - معالجة شكاوي العاملين - إشراك العاملين - تحديد الاحتياجات البشرية - تقييم أداء العاملين. - تحديد الاحتياجات التدريبية - تحفيز العاملين - تحديد الموارد المالية - تحديد الموارد التقنية
إدارة العمليات	- الهيكلة التنظيمية والتنسيق. - نظام إدارة الجودة ويتضمن: - تبني نظام لإدارة الجودة - مراجعة وتطوير وتطبيق النظام. - حفظ قاعدة البيانات النظام المطابق. - معالجة حالات عدم التطابق. - تأثير تطبيق نظام الجودة على ثقافة المؤسسة وإنتاجاتها. - إدارة البيئة. - إدارة علاقات العملاء. - نتائج أداء المؤسسة. - رضا العملاء. - رضا العاملين. - جودة المنتج. - أداء الموردين. - الأثر على الاقتصاد المحلي. - الأثر على المجتمع المحلي. - النتائج المالية.

---

[1] – منشورات سفارة الإمارات العربية ا تحدة.

خلاصة الاستنتاجات

إن ما يمكن استنتاجه في هذا الفصل، هو أن تنمية الإبداع الإداري ليست مفهوماً عقيمًـا، بل يتشعب منه العديد من المتغيرات تكونه وتعطيه صفة التركيب و التسلسل في نفس الوقـت، ولا يمكن الحديث عن تنمية الإبداع الإداري دون الرجوع إلى التدريب، الذي يعد أسلوباً يوسع بواسطته الأفراد قدراتهم على الابتكار والنتائج التي يرغبون فيهـا وتوسـيع نمـاذج التفكيـر وتحرير الدوافع الجماعية وهو الأسلوب الذي يتعلم به الأفراد كيفية التعلم بصورة جماعية.

ويمنح التدريب و القدرة على توضيح وتعميق المستمر لرؤى الخاصية وتركيز الطاقـات وتطويرها، وهو بذلك يكون علاقة بين التعلم والتدريب الشخصي والتـدريب التنظيمـي فـي الالتزام التبادلي بين الفرد والمنظمة.

سعت المنظمات ولا تزال تسعى إلى تصميم معايير التدريب، وذلك لمساعدة المؤسسـات لاستخدام منهج متكامل لأداء مؤسسي ينتج عنه:

- تحسين فاعلية مؤهلات المؤسسات.
- زيادة مستوى تدريب الأفراد والمؤسسات وهي قيمة عالية في حد ذاتها.
- يساعد على تحديد رؤية مستقبلية وفق الأهداف التنظيمية التي لا يمكن أن تكون مهمـة فرد واحد سواء كان القائد الإداري أو أي فرد في المنظمة، بل إنها مهمة أعضـاء أو فريـق العمل في المنظمة، فمن خلال تبادل الآراء والأفكار يمكن تحديد صورة المسـتقبل بوضـوح، ويمكن أن تستقي الرؤية المشتركة من القائد ذي القدرات الخارقة، الذي بإمكانه توقع الظروف والأزمات، إذ أن التفاف الأفراد حول القائد في أوقات الأزمات غالبا ما يعكس رؤية القائد، لكن هذه الرؤية الفردية قد تكون غير مجدية ما لم تكن تحت ظل الرؤية المشتركة ليس في وقـت الأزمات فحسب وإنما في جميع الأوقات.

أمّا فيما يخص الدور العمل الجماعي في تنمية الإبداع الإداري، والذي يُعد مـن أفضـل الطرق لتحقيق نجاح المنظمة وبنائها والرفع من مستوى أدائها، ويقوم الموظفون بالعديـد مـن المسؤوليات و بمشاركة القادة في عمليات التخطيط وصنع القرارات، ويسود جو من الثقة بـين القادة والموظفين مما يؤدي إلى تقليل الاختلافات، وتتطور مهارات تبـادل الآراء، وذلـك لأن بناء الفريق الجماعي يتطلب قنوات الاتصال الخالصة، الذي يزوّد للمديرين بفرص الاسـتماع إلى مشكلات وأراء واهتمامات الفريق الجماعي كما يشارك الموظفون في كـل المسـؤوليات ويشعرون بقيمتهم، ويقوم الفريق بإعداد الجيل الجديد من قادة المستقبل، كما يتيح للفريق فرصة

تبادل الخبرات بين المتخصصين، وذلك يوفر للفريق قدرة وقابلية ومرونة أكثر لتكيف مع المتغيرات، لقد عرض الباحث بإيجاز لفوائد العمل الجماعي، لكن ما هي طرق ووسائل رفع مستوى أداء العمل الجماعي؟.

1 – الاتصال الذي يُعد الوسيلة الفعالة لتبادل الآراء بين الموظفين.

2 – الحقيبة المعلوماتية، وتعني لابد على الموظف أن يكون جاهزاً ولا يذهب إلى اجتماع دون أن يجهز كل ما يجب فعله، لأنها تزود الموظف الثقة بالنفس، وبالتالي يثق الموظفون بقدرة ما يقوله ويعمله، وفي الأخير يتمكن من اكتساب القوة عن طريق الخبرة التي اكتسبها.

3- القيام بالعديد من المهارات الشخصية الجيدة مثل مهارات الاستماع ومهارات الإحساس بمطالب الآخرين واهتماماتهم، واحترام لآرائهم وأفكارهم.

ولو دقق القارئ جيداً في الأمر، لوجد أن التدريب لصيق بجميع العمليات الإدارية، فتدريب وتوجيه الموظفين الجدد أمر مهم للغاية؛ لأنه يمنح مسؤولية تلقين القيم والمبادئ فيكمن دور الجماعة و العمل الجماعي في تنمية المهارات واستغلال المعلومات ورفع مستوى مشاركة الموظفين الفعالة ومن هنا يتضح جليا دورُ العمل الجماعي في تعريف وتعويد الموظفين الجدد على بيئة العمل وملء الفراغ الوظيفي عن طريق التدريب، الذي يمنح لهم سهولة التكيف مع بيئة العمل، مهما كانت الظروف والأوضاع التنظيمية التي تسعى لتحقيق فرص الإبداع والتطوير في مناخ إداري أفضل، فالتدريب الجيّد والسليم يعد بمثابة أرضية صلبة لبناء صرح التنظيم وهو لا يقف عاجزاً أمام التغيير الإداري وإنما يتماشى معه؛ لأنه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، وأصبح التغيير هو الأساس في الحياة ومن دوافعه:

- التطور التقني و التكنولوجي السريع.
- زيادة حدة المنافسة.
- التحالف الاستراتيجي بيّن المنظمات.
- متطلبات إدارة الجودة
- عدم استقرار الظروف الاقتصادية.
- تزايد تعقيد الأعمال بسبب التوسع في حجم المنظمات ولا مركزية السلطة.
- ثورة المعلومات والاتصال يطلق الكثير من الناس على هذا العصر "بعصر المعلومات"

وتعتبر قيادة التغيير من القيادات التي تشجع على تمنية الإبداع التي تستلزم ما يلي:

- ضبط الرؤية والهدف VISION
- وجود رسالة وتصور مهام MISSION
- الموارد البشرية اللازمة HUMAN RESSOURCES
- القدرة على التواصل الجيد POSITIVE COMMUNICATION
- المبادرة INITIATION
- تحمل المخاطر RISK TAKEOVER

ونبدأ من النقطة الأخيرة، هي تحمّل المخاطر التي لا يمكن تجاوزها إلا بوجـود قـدرات إبداعية والتي تتسم بـ: الطلاقة و المرونة والأصالة والتحليل والتركيـب والاحتفـاظ بـالقيم والتفكير المنطقي لمواجهة حساسية المشاكل التنظيمية؛ لأن التنمية الإبداعية ليس مقصوداً بهـا فحسب الوصول بالفرد والجماعة إلى اكتساب المهارات الإبداعية، بل إنّ المقصود هو تحويـل الفرد إلى آلة إبداعية مستمرة، ومن ثمة فلا بد أن يتضمن البرنامج التدريبي تأهيل الفرد لكـي يكون فيه الحاجة للإبداع التلقائي وارتباط ذاتي بالتفكير الإبداعي في كل لحظة مـن لحظـات حياته، و الدليل على ذلك الحاجة الماسة إلى وضع برامج علاجية مستمرة لمواجهـة أزمـات المنظمات، وفي رأي الباحث أنه لا يمكن الاعتماد على البرامج والخطط فقط، وإنمـا تحتـاج المنظمات إلى وحدة متكاملة من العناصر يشمل المهارات والقيم، والإبداع والتنظـيم، القـوة، التخطيط والتشجيع، وتمكن الآخرين وتوحيد الروئ، إنما هو الإنسان الفرد!!! وينبغي تنميتـه عن طريق الدافعية التي تواجه الإنسان إلى تنمية ملكاته الإبداعية.

والمناخ الاجتماعي مسئول إلى حد كبير على رفع هذه الطاقة إلى النمو، لماذا؟ لأن كـل إنسان يملك استعداداً للإبداع وإنما تختلف من شخص لآخر، وتتفاوت مـن درجـة لأخـرى، وينبغي تفجير الملكات الإبداعية عن طريق توفير البيئة التنظيمية المناسبة؛ لأن الإبداع ظاهرة اجتماعية يتفاعل فيها الفرد المبدع مع بيئة متخصصة للإبداع وليست مجـرد سـلوك فـردي استثنائي.

والقيادة الإبداعية السليمة، هي التي يكون قائدها صلبًا ومرنًا في نفس الوقـت لمواجهـة المشاكل، ومن بينها انخفاض الأداء الوظيفي الذي يسببه وجود موقف سلبي غير لائـق يـؤثر سلباً على الأداء الوظيفي ويخلق هذا الأخير ضعفا في قنوات الاتصال وينتج نقصان التواصـل وعدم توافر مبادئ ومعايير للأداء ومنه عدم التوافق بين مهارات الموظفين التي تنتج عن نقص التدريب على العمل ونقص الإشراف و التوجيه للموظفين، الذي يؤثر على نظـام المكفـاءات

ويؤدي إلى نقص الكفاءة وتدني الأداء الوظيفي، بسبب غموض الأهداف نتيجة لـلأداء السـيئ ولمواجهة كل هذا ينبغي مواجهة معوقات الأداء الـوظيفي ولا يكـون ذلـك إلا بفهـم القـادة للمرؤوسين وفهم العلاقة المعقدة بينهما ويتم ذلك بـ :

- تواجد المنظمة لتلبية حاجات البشرية.
- القادة والمرؤوسون بحاجة بعضهم البعض، فالقادة بحاجة للأفكار والطاقات والمواهب، والمرؤوسين بحاجة للوظائف والأجور وفرص عمل.
- عندما يكون التوافق بين الفرد والمنظمات ضعيفاً جداً، فإن القائد يستغل المرؤوسين أو يسعى الأفراد إلى استغلال القادة.
- إن التوافق الجيد بين القادة والمرؤوسين يعود بالفائدة على كليهما، إذ يجد المرؤوسون عملاً ذا قيمة ومرضي، وتحصل المنظمات على المواهب البشرية والطاقة التي يحتاج إليها.

والأداء المتميز يكون من خلال ما يلي:

1- فهم للحاجات البشرية والإنسانية التي تؤدي للاستقرار وتحقيق الأهداف.

2- تشجيع التفكير بالشراكة، جعل المرؤوسين كأنهم شركاء رأس المال، وهذا الشـعور يولد لديهم الحرص على المؤسسة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل.

3- ربط التحفيز بالأداء، وهذا لا يكون إلا بدفع العاملين للأداء عن طريق:

- مساعدة العاملين في التطوير والتحسين المستمرين.
- وضع قياسات ومستويات واضحة للعمل.
- تعيين حجم مسؤولية العاملين.
- مساعدة العاملين في الوصول إلى المستويات الأعلى في الأداء.
- توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.
- تحديد طريقة للأداء العمل.
- المتابعة الدورية للأداء.
- استخدام نظام المكافآت وفق مستوى الأداء وخصائص العاملين.

4- تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤوليات، ويكون هذا بجعل التحفيـز وإعطـاء للمرؤوسين مسؤولية إنجاز عمل معين وتفويضهم لإنجاز العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس، وذلك باتباع أساليب مرنة مثل المكافـآت والتحفيـز اللذين تدفعان للإبداع والإنتاجية والروح الجماعية.



الفصل الرابع:

طبيعة الأداء الوظيفي في الإدارة الجزائرية

الفصل الرابع:

طبيعة الأداء الوظيفي للإدارة الجزائرية

لقد استقرأ الباحث، العديد من الدراسات والبحوث في هذا الميدان، ووجد أن الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية ذات الطابع العمومي والإداري ليست وليدة اللحظة، وأنها متأثرة بعدة عوامل و موروثات تاريخية و اجتماعية وسياسية.

وبناءا على ما سبق، فإن هذا الفصل سوف يعالج و يشخص طبيعة السياسة التي انتهجتها الدولة الجزائرية في مجال التنمية والإبداع لمختلف أعوانها قصد الانسجام والتكيف مع متطلبات الإدارة بالرغم من احتياجاتها المتلاحقة واللامحدودة، من تحفيز المرؤوسين وتمتع مهارات الأفراد و قدراتهم على اكتساب المعارف و تجديدها.

ونسلط الضوء أيضا على المجهودات التي بذلتها المؤسسة الجزائرية في كسر مضلة الإتباع والخضوع و إشعاع نور الإبداع و التجديد والتحرر من قيود الإستدمار المادي والمعنوي.

إن الأداء الوظيفي للإدارة العمومية، بقدر ما هو مرتبط بالبعد المالي، مرتبط أيضا بالبعد البشري و الإنساني، و يظهر ذلك جليا من خلال تحفيز المرؤوسين و دفعهم إلى العمل، عن طريق إعطاء فرصة المشرّع الجزائري أن يفتح المجال واسعاً بمصراعيه لحقوق المرؤوسين في المنظمة، من جهة و محاولة إقصاء الأمراض البيروقراطية والمكتبية من جهة ثانية.

وتتفرع دراسة هذا الفصل، النقاط و المباحث التالية وهي:

- المبحث الأول: لمحة تاريخية عن الأداء الوظيفي في الإدارة الجزائرية.
- المبحث الثاني: الإطار المؤسساتي والقانوني لتنمية الإبداع الإداري الجزائري.
- المبحث الثالث: انجازات الإدارة العمومية في تنمية الإبداع الإداري

  حالة خاصة – المعهد العالي للتسيير و التخطيط –
- خلاصة واستنتاجات.

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن الأداء الوظيفي في الإدارة الجزائرية

لقد ركز الباحث على ضرورة إدراج هذه المحطة التاريخية، لأنه رأى أنه لا يمكن بترها، لأن قيمة الإنسان تكمن في تاريخه، وحاضره، ومستقبله وعليه لا يمكن إهمال أي مرحلة، وتطرق الباحث إليها بإيجاز لكي لا يخرج عن نطاق الدراسة.

1 **- العهد التركي** :

إن التنظيم الإداري والسياسي العثماني في الجزائر كان نظاما مركزيا عسكريا مغلقـا[1]، و السلطة المركزية كانت تدار من طرف العثمانيين وحدهم دون سكان البلاد، وذلك بواسطة أجهـزة إدارية للدولة، كالداي الذي يعتبر بمثابة الرئيس الفعلي الذي توجد بيده كل السلطات العامة، مـن تنفيذية وعسكرية، وكان هناك مجلس عام يطلق عليه اسم الديوان، الـذي يقـوم بمهـام السـلطة التشريعية، فكان أداة في يد الحاكم يستعملها كما يشاء، وكان هناك جهاز مركـزي شـديد، يـدار بواسطة دولة الدايات والباشوات والآغات، وما النظام المحلي إلا تابع للسلطة العليا المتمثلـة فـي الداي[2].

ومما يلاحظ، أن التقسيمات الإدارية السابقة، قد تختلف في التسمية لكن هدفها واحـد، و أن اختصاصات هذه اللجان و المجالس أسست لهدف واحد و هو خدمة الفئة الحاكمة و الجيش، أمـا السكان فلم يستفيدوا من هذه الإدارة، وهو ما يميز الوجود العثماني في الجزائر، بالرغم مـن أنـه كان مركزيا مغلقا، فقد فرض نفوذا ثقافيا أجنبيا على البلاد. و بعد معاهدة لوزان الشهيرة، دمر كل السيئ و أصبحت الخلافة العثمانية تنعت بالرجل المريض.

2 **- العهد الاستعماري** :

لقد مر التنظيم الإداري الاستعماري الفرنسي في الجزائر بمرحلتين هما :

- مرحلة النظام العسكري التي امتدت من 1830 – 1870.
- مرحلة النظام المدني من 1870 – 1945.

---

(1) - أ. د منصور بلرنب، **الإصلاح الإداري و البـ وقراطية ا زائر بـ النظرية و التطبيق**، رسالة ماجستـ ، معهد العلوم السياسية و الإعلام، ا زائر: 1982، ص 08.

(2) - أ. د منصور بلرنب، **ا رجع نفسه**، ص 08.

مرحلة النظام العسكري الفرنسي في الجزائر:

ارتبط هذا النظام بوجود الإمبراطورية الملكية بفرنسا، حيث كان الملك يحكم بزمام السلطة التنفيذية، والسلطة التشريعية تصدر القوانين، كما كانت الولاية العامة في الجزائر تابعة لوزارة الحرب الفرنسية، التي يتعين الحاكم العسكري بالجزائر، و بعدما نجح الجيش الفرنسي من بسط نفوذه و سيطرته الكاملة على الجزائر في 05 جويلية 1830م، بادرت السلطات الفرنسية إلى تشكيل لجنة حكومية تشرف على تسيير ومباشرة الشؤون والقضايا الجزائرية، مشكلة من الشخصيات الفرنسية لكن هذه اللجنة لم يكتب لها نجاح في المهام التي أنشئت من أجلها، و لقد تم استبدال هذه اللجنة بلجنة حكومية جديدة، لكون مهامها مقتصرة على مجالات العدالة الداخلية، المالية، لكنها فشلت مثل اللجنة الأولى، وعليه صدر مرسوم ملكي يتضمن فصل القضايا العسكرية والأمنية عن المسائل المدنية والذي جاء على النحو التالي[1] :

المسؤول الإداري و المالي المدني:

و يشرف المسؤول الإداري والمالي على تسيير المسائل المدنية والمالية وشؤون الموظفين بالجزائر، ويتم تعيينه من قبل رئيس مجلس الوزراء الفرنسي.

مسؤول وحدات الاحتلال في إفريقيا :

له صلاحيات واسعة، و هو الذي يشرف على كل ما يتعلق بالعمليات العسكرية وقضايا حفظ الأمن و حماية ممتلكات الفرنسيين و إفريقيا.

مسؤول الإدارة :

و يتشكل من رئيس مجلس الإدارة الذي هو رئيس وحدات الاحتلال في إفريقيا ونائبه المسؤول الإداري و المالي المدني.

مرحلة النظام المدني الفرنسي :

بدأت هذه المرحلة بعد سقوط دعامة لويس نابليون الثالث في 2 ديسمبر 1870م واعتقاله من قبل السلطات الروسية (الألمانية حاليا) و تمت إجراءات تخدم مصالح المستوطنين الأوربيين في الجزائر و استمر إلى غاية 1954م.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا النظام الإداري المدني كان مطبقا في الناحية الشمالية؛ لأن الناحية الجنوبية ظلت تسير من قبل الحكم العسكري، أي: بواسطة القادة العسكريين.

---

[1] - عما ر بوحوش، **التنظيم السياسي ا زائري**، ب وت : دار الغرب الاسلامي، 1997، ص 120 .

وما يمكن استخلاصه، هنا أن شؤون الجزائريين كانت تديرها الإدارة الاستعمارية الفرنسية وهو ما نتج عن إبعاد الشعب الجزائري من كافة مراكز صناعة القرار.

و قد ظهرت في هذه المرحلة عدة قوانين تعسفية ظالمة أثقلت كاهل الجزائريين من معاناتهم اليومية[1]:

- **قانون** 04 **أكتوبر** 1870: تعزيز التمثيل السياسي للمستوطنين الأوربيين المقيمين في الجزائر.
- **قانون** 08 **أكتوبر** 1870: توسيع الحكم المدني إلى جميع المناطق العسكرية.
- **قانون كريميو** 24 **أكتوبر** 1870**:**
- **قانون** 10 **نوفمبر** 1870: السماح للمعمرين الأوربيين بتعيين الولاة.
- **قانون** 24 **نوفمبر** 1870: توسيع نفوذ المعمرين.
- **قانون الأهالي** 1870 **و نفذ** 1874: السماح للإدارة المدنية بسجن الأفراد الجزائريين ومصادرة أملاكهم.

نستنتج مما سبق: أن الإدارة الجزائرية في عهد الاستعمار الفرنسي كانت حكرا على الفرنسيين و المعمرين الأروبيين، و الغرض من التعليم المهني للجزائريين ليس تثقيفهم، بل من أجل أن يكونوا مستخدمين صالحين ومتعلمين، والتكوين والتدريب في الفترة الاستعمارية كان يعاني من تمييز مبالغ فيه:

أولا: من حيث اللغة، كانت بسيطة جدا لكن اللغة المتميزة والمقابلة للغة تكوين الجزائريين، كانت لغة فولتير و موليير و فيكتور هيجو التي كانت حكرا على الفرنسيين هذه هي العنصرية.

ثانيا: من حيث البرامج، البرامج التدريبية كانت تقدم العموميات فقط، أما فحوى التدريس والتدقيق يترك كمفتاح للفرنسيين.

ثالثا: الالتحاق بالمهن، لا يخضعون لنفس الشهادات، و لا يتولون نفس المناصب؛ لأن الجزائري بالنسبة لديهم متخاف عقلياً و قذر ولا يليق بالفرنسي الممتاز[2].

---

(1) - عمار بوحوش، **ا رجع السابق**، ص 156.

(2) - أبو القاسم سعد ا ، **تاريخ ا زائر الثقا** ، ج 3، ب وت: دار الغرب الإسلامي، 1998، ص 436.

المعاهد الجامعية:

إن بروز النخبة المتعلمة من الجزائريين، دليل قاطع، و سيف حاد للرد عن الشعارات التي يتداولها الفرنسيون عن الجزائريين، فلقد ساهمت الجامعة بتعليم الجزائـريين، إذ قـاموا بخدمـة الاستعمارية في الجزائر، الغرب و إفريقيا، بل في المشرق العربي والإسلامي، و ترجع نواتها إلى 1880م و ظهرت في الوجود في 1909م و تطورت بسرعة حتى أصـبح الفرنسـيون يسـمونها (بالسربون الإفريقية)[1].

و لقد تطور الطلبة الجزائريون، و نجحوا في تكوينهم و تربصهم في مختلف المهـن مـن 1945م - 1954م و عملوا أيضا على إعلاء العلم الجزائري في الكفـاح المسـلح، فـالتنظيم و التنسيق و التخطيط كان من طرف هذه الفئة المثقفة من أصول 1954.

فلقد قال فرحات عباس: "هؤلاء الشبان ليسوا فقط أطفال أسرتهم و حسب، بل أبناء الجزائر سخروا انفسهم لبناء الوطن وتنمية مهاراتهم "[2].

---

[1] - أبو قاسم سعد ا ، **تاريخ ا زائر الثقا** ، ج 6، بـ وت: دار الغرب الإسلامي، 1998، ص ص 100 ، 101.

[2]- *Amar naroun, farhat abbas,**ou les chemins de la souvrainete**, pnoel,1961.p40*.

المبحث الثاني: الإطار المؤسساتي والقانوني لتنمية الإبداع الإداري الجزائري

و تسهيلا لدراسة عملية التغيير التنظيمي الذي عرفته المؤسسات الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، فإن تصميم الباحث، لطبيعة هذه الدراسة، استلزم تقسيم التجربة الجزائرية إلى مراحل و ذلك من أجل تسهيل عملية التشخيص المنهجي والعلمي.

المرحلة الأولى : مرحلة الستينات.

المرحلة الثانية : مرحلة السبعينات.

المرحلة الثالثة : مرحلة الثمانينات.

المرحلة الرابعة: مرحلة التسعينات

المرحلة الخامسة: من 2000 م- 2006م.

المرحلة الأولى : مرحلة الستينات

عند إعلان استقلال الجزائر في1962م لجأ المعمرون الفرنسيون إلى مغادرة الأراضي الزراعية و المصانع و المؤسسات المختلفة بعد تدمير أو تعطيل أغلب الآلات الزراعية و الصناعية و حرق الوثائق والمستندات. وقد أدى هروب المعمرين بصفة جماعية إلى ترك فراغ كبير في المجالين الزراعي والصناعي وإلى تعطل دورة الإنتاج التي كان المعمرون يحتكرون فيها عملية اتخاذ القرار[1].

و لقد كانت المهام الملحة أمام الحكومة الجزائرية الجديدة إعادة تنشيط و تنظيم مختلف القطاعات الاقتصادية في الميدان الزراعي والصناعي، مما نتج عنه صدور قرارات مارس للتسيير الذاتي عام 1963م والذي يحدد الصبغة التنظيمية لتسيير المزارع و المؤسسات الصناعية المسيرة ذاتيا[2].

و يهدف التسيير الذاتي إلى القضاء على الفارق الموجود بين المسيرين و العمال، و بالتالي فالعامل هو المسؤول عن النتائج المحصل عليها العنصر المحرك لهذا النظام.

---

[1] - عشوي مد، **تناول جديد قاييس الا اهات**، الة ا زائرية لعلم النفس و التربية: العدد 1، ا زائر: ديوان ا طبوعات ا زائرية، 1985. ص 20.

[2] - عشوي مد، **ا رجع نفسه**، ص 21.

إن نصوص 22 مارس 1963م المنظمـة للتسـيير الـذاتي تكتسـي طـابع الضـعف الإيديولوجي وخصوصا فيما يتعلق بمجالس العمال و لجنة التسيير[1].

الهيكلان الأكثر أهمية للتسيير الذاتي، فمجلس العمال هو الجهاز المركزي الذي يعيش مـن بين أعضائه لجنة التسيير، و لجـنة التسيير ليس لها وجود إلا من خلال وجود مجلس العـمال. وعلى هذا لا يمكن تصور لجنة التسيير دون مجلس العمال. و في مجلس العمال يتخذ قرار توزيع المهام و توزيع المسؤوليات التي تقوم بها لجنة التسيير و المدير المكلف بالتسيير.

و في منتصف الستينات و خصوصا بعد 19 جوان 1965م بدأت حركة نشيطة في تأسيس شركات وطنية جديدة، كالشركة الوطنية للصناعات النسيجية (SONITEX) تحت أمر 22 جويليـة 1966م و 09 أوت 1967م والشركة الوطنية للنقل البـري (SNTR) تحـت أمـر 27 مـارس 1967م[2].

إن عملية التدريب، لم تكن مطروحة بالشكل الممتاز، نظرا لقلة التأطير و المسعى التعليمي للموظفين، وتزامنت المرحلة مع حملة التوظيف السريعة التي شنتها الدولة من أجـل سـد فـراغ المستوطنين الفرنسيين، و بالتالي اهتمام الدولة في تلك الفترة كان منصبّا على وضع دعائم النظام الأساسي للوطن و ذلك استجابة مع العوامل الطرفية، المتمثلة في التنمية و تزامنت مع هذه الفترة إنشاء معاهد و مدارس[3]

وما يمكن استخلاصه أن الإبداع كان مستهدفا عن طريق آلياته و أسـاليبه وليس كمصـطلح خام.

و ماذا عن البيئة التنظيمية؟

إن البيئة التنظيمية، مسها وباء بيروقراطي منغلق و متصلب و أسبابها: تاريخية، سياسـية، اقتصادية، اجتماعية.

---

[1] - مرسوم 22 مارس 1963، ا ادة 16 منه.

[2] – سعيد لوصيف، **أ اط القيادة إطار التغي التنظيمي ا ؤسسة ا زائرية،** رسالة ماجست علم النفس التنظيمي، معهـد علم النفس وعلوم التربية، ا زائر: 1991، ص 21.

[3] - فريد بلحنش، **مسألة الاستثمار التكوين على مستوى الإدارة العمومية، حالة الإدارة ا ركزية،** أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه التنظيم السياسي، 2006 – 2007، ص 270.

إن الأسباب التاريخية تتمثل أساسا في الحقبة التاريخية التي مرت بها الإدارة الجزائرية منذ العهد التركي و مرورا بالاحتلال الفرنسي، التنظيم السياسي فور الاستقلال و خاصة منذ منتصف الستينات.

أما الأسباب السياسية، فتكمن في عدم وجود جهاز تخطيط قوي على مستوى القيادة العليا، التي تقوم بمراقبة و متابعة المشاريع الوطنية في ميدان تجديد القطاعات المختلفة في البلاد.

أما عن الأسباب الاقتصادية و الاجتماعية تكمن في استراتيجية التصنيع التي أتى بها عـالم الاقتصاد السياسي الفرنسي خلال المخططات الاقتصادية (1967 - 1973)[1].

وفي هذه المرحلة كانت المؤسسات الصناعية و الشركات الوطنية تدار عن طريق جهازين إداريين: مجلس الإدارة و مدير ورئيس مدير عام، إلا أن هذا الأسلوب في التسيير بقي في الجانب النظري فقط ولم يجسد ميدانيا حيث نجد أن مجالس الإدارة لم تـتمكن مـن ممارسـة وظيفتهـا التنظيمية ميدانيا، وبهذا الشكل أصبح الجهاز التنفيذي (المدير العام، أو رئيس المـدير العـام لـه السلطة الكاملة في تسيير المؤسسة دون منازع و يرجع ضعف مجلس الإدارة في قيامه بوظيفتـه التنظيمية إلى عدة أسباب:[2]

1. غياب الإطارات المؤهلة.
2. سوء الاتصال التنظيمي بين الإدارة و العمال
3. غياب نظام الحوافز.

وما يميز فترة الستينات أيضا، صدور أول قانون أساسي للوظيف العمومي المؤرخ في 02 جوان 1966م، لم يتطرق هذا القانون للإبداع و إنما تطرق إلى أحد أساليب تنمية الإبداع الإداري ألا وهو التدريب.

" ولقد أشارت مادتان من القانون إلى أن ضـرورة اتخـاذ الدولـة والجماعـات المحليـة والمؤسسات والهيئات العمومية التدابير اللازمة لضمان تكوين وتـدريب المترشـحين للوظيفـة العمومية و كذلك لتحسين معارف الموظفين و ترقيتهم ".

" إن استصدار القانون الأساسي للوظيف العمومي كان بمثابة المحاولة الأولى من طـرف المشرع الجزائري لتنظيم الحياة المهنية للموظفين داخل الإدارة العموميـة محـددا بـذلك مهـام الوظيفة العمومية في الجزائر القائمة على أساس نمط البيئة المغلقة"[3]

---

[1] - منصور بلرنب، **المرجع السابق**، ص 142.

[2] - سعيد لوصيف، **المرجع السابق**، ص 22.

[3] - مادة 23 و 24 من قانون 66 – 133 المتضمن القانون العام للوظيف العمومي، المؤرخ 02 جوان 1966.

مرحلة السبعينات:

أدى ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات و أمر 16 نوفمبر 1971 المتعلق بقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى توحيد بنية الشركات والدواوين والمنشآت و المؤسسة التي أدى تعـددها إلى تباين في البنى والنظم المختلفة كانت النقطة المشتركة بينهما في النهاية هي استبعاد العمال عن التسيير ومن ثم فالمبادئ القاعدية التي تحكم المؤسسة لابد و أن نستخلص من الميثاق الذي يقـوم بحد ذاته بأن "المبدأ السياسي للممارسـة الفعلية لمؤسـسات التسـيير من قبل الـعمال أنفسهم و الذي يعلن: "من البديهي في المجتمع الاشتراكي، أن نفوذ مؤسسة القطاع العـام لمجمـوع عمـال البلاد من خلال الدولة التي هي دولتهم"[1]

ويؤكد الباحث أن نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات، كان يهـدف إلـى إعـادة تنظـيم المؤسسات الصناعية وفق قانون جديد يراعي بعدين أساسين:

1. مشاركة العمال في التسيير إلى جانب أنهم منتجون.
2. تحديد أساليب و تقنيات تسيير المؤسسات الصناعية.

و يتشكل الجهاز الإداري للمؤسسة الاشتراكية من قيادات جماعية وقيـادة تنفيذيـة، أمـا القيادات الجماعية فتتمثل في مجلس العمال و مجلس مديرية المؤسسة، في حـين تتمثـل القيـادة التنفيذية في مدير المؤسسة و مساعديه.

أما في ما يخص الإدارة العمومية فلقد عرفت الجزائر خلال سنة 1978، إقـرار القـانون الثاني لقطاع الإدارة العمومية و المتمثل في أحكام القانون العام للعامل[2].

اهتم هذا القانون بالتكوين خاصة الفصل 09 منه، فلقد اعتبر التكوين أحد عوامل الـ ـترقية والرفاه الاجتماعي والمهني للعمال وضمان لتنمية الحوافز.

و بالتالي فهي عملية ملزمة و ذات فائدة وطيدة تفرض على العامل و المؤسسة المستخدمة و الدولة، كما أنه وسيلة للتنمية المستمرة للقوى البشرية و تقوم الإدارة في هـذا الإطـار بعـدة عمليات منها[3] :

- تكوين المستخدمين الذين تحتاج المؤسسة إليهم تبعا لتطويرهم تدريجيا.

---

[1] - عشوي مد، **ا رجع السابق** ، ص 27.

[2] - قانون 78 – 12 ا ؤرخ 05 أوت 1978 ا تضمن القانون الأساسي للعامل، ا ريدة الر ية ، العدد 32.

[3] - القانون رقم 78 – 12 ا ؤرخ 05 أوت 1978، ا تضمن القانون الأساسي للعامل، ا ريدة الر ية ، العدد 32.

- تأمين التكوين الدائم الذي يسمح لجميع العمال بتحديث معـارفهم الـنظرية والتطـبيقية وتنميتها في التنظيم.

- تنظيم أعمال تدريبية لتمكين الشباب من إكسابهم معارف نظرية وتطبيقية لازمة لممارسة مهنة ما.

- تعليم القراءة و الكتابة باللغة الوطنية لجميع عمال المؤسسة، إضافة إلى هذا تلزم الإدارة كل عامل بمتابعة الدروس والدورات التدريبية وتحسين مهاراتهم التي تنظمها في إطـار تحديـد احتياجاتها بغية تحديث و تعميق تنمية المعارف.

إن هذا القانون نجح في الاهتمام لعوامل التنظيم الإداري، المؤسسة، العمال، الدولـة لكنـه أخفق استحالة توحيد عالم الشغل آنذاك[1].

مرحلة الثمانينات :

إن ما ميز فترة الثمانينات هو تعرض الشركات الوطنية العملاقـة إلـى إعـادة الهيكلـة وتقسيمها إلى عدة مؤسسات صغيرة يسهل تسييرها ومراقبة نشاطها المالي، فـإن عمليـة إعـادة الهيكلة تبين أيضا مدة اهتمام السلطات المعينة بحجم السلطة الذي اكتسبه بعـض التكنـوقراطيين نتيجة النمو السريع للشركات الوطنية[2]

و يحدد بن اشنهو (Benachenhou) أهداف عملية إعادة الهيكلة فيما يلي :

1. الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج لرفع فعالية و الإنتاجية و التقليل من التكاليف.
2. تحرير الكافاءات من العمل الإداري و العمل على تشجيع العمل الإنتاجي.
3. تسهيل عملية مراقبة الدولة للتجارة الخارجية و تنظيم عملية الإستراد.
4. تدعيم العمل التقني و تشجيع اليد العاملة المؤهلة من أخذ مكانها لدفع عجلة التنمية و الحـد من المساعدة التقنية[3]

إن عملية إعادة الهيكلة تطرح مشكلة أساسية تتعلق بتوفير الإطارات الضـرورية لتسـيير المؤسسات الجديدة ذلك من أسباب سوء التسيير الذي تعانيه المؤسسات الوطنية كنقص الإطـارات

---

[1] - فريد بلحنش، **المرجع السابق**، ص 272.

[2] - محمد عشوي، **المرجع السابق**، ص 30.

[3] - سعيد لوصيف، **المرجع السابق**، ص 27.

المدربة على التسيير ذلك لأن نسبة تطور برامج التكوين المهني على المستوى الوطني أقل بكثيـر من نسبة نمو المؤسسات الصناعية.

وكحل عملي لهذه المشكلة فقد وضع العديد من المهندسين و التقنيين السامين الجزائريين في مراكز الإشراف والتسيير بينما تم تكوينهم أساسا للإسهام في عملية الإنتاج المباشـر أي أن نقطـة الضعف في التسيير تكمن في عدم تأهيل العديد من المسيرين لدور الإشـراف والقيـادة و تسـيير الموارد البشرية و هذا ما يستدعى ضرورة إعادة تدريب هؤلاء القادة و المرؤوسين معا.

يعتبر المرسوم 85 - 99 النص الرئيسي الذي ينظم سير موظفي الإدارة العمومية، سـواء على المستوى المركزي أو المحلي، إذ يتعين على الإدارات العمومية أن تقوم:[1]

يتولى أعمال تكوين وتحسين مردود المصالح العمومية و ضمان الترقية الداخلية للموظفين، ويتعين على الإدارات العمومية أن تقوم بـ :

- برامج التدريب.
- ضمان الترقية.
- اختيار الموظفين.

كما أصدر في هذه المرحلة، مرسوم تنفيذي رقم 89 - 224 المتضمن للقـانون الأساسـي المطبق على أعمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة والمؤسسات والإدارات العمومية، يحدد فيـه برامج المسابقات على أساس الامتحانات والاختبارات المهنيـة للالتحـاق بالأسـلاك المشـتركة للمؤسسات و الإدارات العمومية.[2]

مرحلة التسعينات :

في هذه المرحلة جاءت الاستقلالية للمؤسسات التي كانت موضوعاً للندوة الرابعة للتنميـة التي صدرت "لائحة استقلالية المؤسسة" التي أعطت للمؤسسات الوحدات الوطنية كامل مسؤوليتها، و فتح مجال أمامها للقيام بمهامها ووظائفها على أحسن ما يرام، من حيث تبسيط و توضيح المهام والتحكم في التسيير و توزيع أفضل المجال المراكز اتخاذ القرارات و الوسائل المادية و البشـرية المتوفرة، واستندت ممارسة المؤسسة العمومية لوظيفتها الاقتصادية في إطـار قـانون اسـتقلالية المؤسسات على عدة أدوات ضبط و تأطير عامة أهمها[3]:

---

[1] - مادة 52 من القانون الأساسي النموذجي لعمال ا ؤسسات والإدارات العمومية مؤرخ 23 مارس 1985 ا وافق ل 01 رجب 1405.

[2] - مرسوم تنفيذي رقم 89 – 224 ا ؤرخ 7 ادة الأو / 5 ديسم 1989

[3] – سعيد لوصيف، **ا رجع السابق،** ص 24.

1. التخطيط: و يميز بين نوعين وثيقي لترابط من التخطيط.

- التخطيط الشامل على مستوى المركزي.
- التخطيط على مستوى المؤسسة.

2. اعتماد الضوابط والحوافز الاقتصادية كأدوات توجيه وتنسيق غير مباشر عن طريق تبني نظام للأسعار يتميز بالمرونة والتناسق.

لقد أصدر في هذه الفترة مجموعة من النصوص القانونية، تخدم طبيعة الموضـوع وتهـتم خاصة بالتدريب و التكوين وتقيم تحصلي للبرامج التدريبية عن طريق إجراء مسابقات وامتحانات لفتح مجال الشغل للمتفوقين والمترشحين الفعالين و ذوي الكفاءة.

أصدر قرار وزاري مشترك مؤرخ في 21 محرم عام 1413 الموافـق 22 يوليـو 1992 يحدد شروط تنظيم و إجراء المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية للالتحاق بالأسلاك المختلفة لإدارة البلدية.

"يحدد هذا القرار شروط فتح و تنظيم و إجراء المسابقات والامتحانات، والفحوص المهنيـة للالتحاق بمختلف أسلاك الإدارة البلدية"[(1)].

"إن فتح المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية تتم بقرار من السلطة المخول لها حق التعيين، كما يحدد الشروط القانونية للمشاركة وعدد المناصب المعروضة، وتواريخ فتح و خـتم التسجيلات، و تاريخ و مكان إجراء الاختبارات، وعدد الدورات عند الاقتضاء"[(2)].

إن طبيعة هذا القرار اهتم بالإدارة العمومية، لكن بنظرة خاصة إدارة البلدية. وخصوصـا أنها تابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية لكن بالرغم من هذا النص القانوني لا تزال البلديـة تتخبط في الوباء البيروقراطي لكنه منفتح نوعا ما عما كان عليه سابقاً. فأصبح المـواطن يقصـد البلدية لاستخراج الوثائق وهو على أتم استعداد لمواجهة أية مشـكلة لأنـه علـى علـم بحجـم البيروقراطية التي تترعرع هناك.

- مرسوم تنفيذي رقم 95 - 293 مؤرخ في 30 سبتمبر 1995 / 5 جمادى الأولـى 1416 المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات والاختبارات المهنية فـي المؤسسـات و الإدارات العمومية:

---

(1) - سعيد لوصيف، المرجع السابق، ص 29.

(2) - المادة 02 من القرار الوزاري المشترك، مؤرخ 22 يوليو 1992، ص 344.

"يحدد هذا المرسوم القواعد المشتركة التي تطبق في مجال تنظيم المسابقات والامتحانـات المهنية و إجراءها و سيرها للالتحاق بمجموع أسلاك الموظفين ورتبهم في المؤسسات و الإدارات العمومية".

"يحدد الإطار لتنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية التي تمكن من الالتحاق بالأسلاك والرتب في المؤسسات و الإدارات العمومية، كما يتعين من السلطة المكلفـة و الإدارات العمومية، كما يتم إصدار قرار مشترك بين الوزير المعني و السلطة المكلفة بالوظيفـة الخاصـة بالأسلاك النوعية في مختلف المؤسسات و الإدارات العمومية."[1]

في خضم الإصلاحات السياسية والاقتصادية التي عرفتها البلاد لم تتخذ معالم التكوين على مستوى الإدارة العمومية بصفة واضحة إلا في غضون سنة 1996، حيث إنها بقيـت مجمـدة أو شبه غائبة منذ حوالي 11 سنة (تاريخ صدور المرسوم 85 - 59) المتضمن القـانون الأساسـي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية[2].

فيصدر مرسوم 03 مارس 1996م، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم ولقد وضح المشرّع الجزائري للفراغ القانوني في مجال التكوين وفتح آفاقاً جديدة لهـذه العمليـة، ويمكـن اعتبار هذا القانون الدليل الواضح لكيفية تنظيم مختلف عمليات التدريب عبر أنحاء الوطن.

إن التعريف المحدد بالنسبة لكل من: تحسين المستوى و تحديد المعلومات التفاتـة إيجابيـة لتنمية عملية الإبداع الإداري.

ولقد مكن مرسوم 96 - 92 من تحديد عمليات الأداء التنظيمي للإدارة العموميـة وإدراج مختلف العمليات التكوينية في إطار التصور العام للتسيير التقديري للموارد البشرية، كمـا ألـزم الإدارة بإعداد مخطط قطاعي سنوي، في هذا المجال[3].

ولقد صدر قرار في 13 أوت 1997م المتعلق بالمؤسسات العمومية للتكـوين المتخصـص المؤهلة لتنظيم إجراء المسابقات على أساس الاختبارات و الامتحانات المهنية للالتحاق بالأسـلاك المشتركة للمؤسسات و الإدارات العمومية.

---

[1] - مادة 02 من ا رسوم التنفيذي 95 – 293، ج ر س، ص 274.

[2] - فريد بلحنش، **ا رجع السابق**، ص 273.

[3]- مرسوم 96 – 92 ا ؤرخ 03 مارس 1996 ا اص بتكوين ا وظف و س مستواهم و ديد معلوماتم – ا ريـدة الر ية، العدد 16، ص 09 .

"يستند هذا القرار بإجراء المسابقات على أساس الاختبارات و الامتحانات المهنية للالتحاق بالأسلاك المشتركة للمؤسسات العمومية للتكوين المتخصص وفقا للشـروط المحـددة فـي هـذا القرار"[1].

"تكاف المعاهد المتخصصة وكذا المدرسة الوطنية للإدارة وكذا كليات الحقـوق بـالجزائر ووهران وقسنطينة وبومرداس والبليدة وعنابة وورقلة و تلمسان بتنظيم إجراء المسـابقات علـى أساس الاختبارات و الامتحانات المهنية للالتحاق برتبة متصرف إداري رئيسي ومتصرف إداري و مساعد إداري رئيسي"[2].

ما استنتجه الباحث من خلال هذا القرار أنه بدأ التفكير بإنشاء معاهد متخصصـة بتـدريب الموظفين على اقتناء المناصب القيادية على أساس التأهيل والتدريب، وذلك لتنميـة مهـارات و اكتساب المعارف و المعلومات المتخصصة التي تمنح الجودة و كسب الوقت في آن واحد.

"في 12 أكتوبر 1998م صدر قرار وزاري مشترك، يحدد هـذا القـرار إطـار لتنظـيم المسابقات على أساس الشهادات والامتحانات والاختبارات المهنية للالتحـاق بمختلـف الأسـلاك التابعة لقطاع البلديات"[3].

إن هذا القرار يحدد الإجراءات المتبعة لإجـراء المسـابقات والامتحانـات والاحتياجـات التدريبية اللازمة لنجاح العملية التدريبية، وهذه الإجراءات بمثابة مرحلة حاسمة، لفرز المترشحين ذوي الكفاءة والمهارة اللازمتين لتحمل مسؤوليات وصلاحيات الوظيفة العمومية.

"في 15 يونيو 1999م أصدر قـرار يحـدد كيفيـات تنظـيم المسـابقات و الامتحانـات والاختبارات المهنية للالتحاق بالأسلاك المشتركة،[4] لكن لم يضف شـيئا جديـدا علـى القـرار السابق، وإنما تذكير فقط بالقرار واجترار للفراغ القانوني، بدل الاجترار، كـان مـن اللائـق أن تصدر قرارات إلزامية باعتناء بجودة الخدمات والاهتمام بالإبداع والتفكير الإيجابي لحل المشاكل الإدارية.

---

[1] - ا ادة 1 من قرار مؤرخ 10 ربيع الثا 13/1418 غشت 1997 ا تعلق با ؤسسات العمومية للتكوين ا تخصص ا ؤهلة لتنظيم إجراء ا سابقات على أساس الاختبارات والامتحانات ا هنية للالتحاق بالأسلاك ا شتركة للمؤسسات و الإدارات العمومية.

[2] - ا ادة 02 من قرار 13 أوت 1997.

[3] - ا ادة 01 من قرار الوزاري ا شترك ا ؤرخ 21 ادى الثانية عام 1419 ا وافق ل 12 أكتوبر 1998، دد إطار تنظيم ا سابقات على أساس الشهادات و الامتحانات و الاختبارات ا هنية للالتحاق ختلف الأسلاك التابعة لقطاع البلديات.

[4] - قرار 15 فيفري 1999 دد كيف تنظيم الامتحانات وا سابقات.

ما يمكن استنتاجه في مرحلة التسعينات أنها كانت مرحلة الإصلاحات، التي قادتها بـرامج الأمم المتحدة واتبعتها الجزائر وغيرها من الدول والتي شرعت في تنفيذها، من أجـل إصـلاح إدارة الاقتصاد، تسيير المؤسسات العمومية ذات المنفعة العامة، إلى جانب شيوع اللامركزيـة و حل مشاكل الإدارة المحلية، والاهتمام بمواضيع التسيير العقلاني الموارد المالية والمادية والبشرية بحثا عن مردودية أكثر في القطاع العمومي، و لقد شرعت في مجال الإصـلاحات المؤسسـاتية ابتداء من عام 1994 بعد المحاولات المحتشمة من قبل، في خضم مواكبة التحولات الجارية فـي عالمنا المعاصر.

القانون الأساسي العام للوظيف العمومي الجديد / جويلية 2006 **:**

إذا عدنا إلى تحليل ما تضمنه هذا القرار الأساسي العام للوظيف العمومي الجديـد لمسـألة الموارد البشرية العمومية، أنه لم يُخصصْ سوى المادتين اللتين أشارتا إلـى أنـه يتعـين علـى الإدارات تنظيم دورات تدريبية و تحسين الأداء[1].

لقد حاول هذا القانون الأساسي للموظفين من تعزيز الرابطة العضوية و يبين عملية التكوين و مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية لاسيما: الترقية، التحفيز، التوظيف.

وتم تصنيف في هذا القانون، الطرق المتاحة للالتحاق بالوظائف العمومية، حالة التوظيـف المباشر للمترشحين[2]، وكما أكد هذا القانون على إلزامية اقتران كل ترقية من سلك إلى سـلك أو على رتبة إلى رتبة أعلى بخضوع المترشح مسبق لدورة تكوينية[3].

إن تبني مثل هذا الإجراء يسمح لا محال من تعميم التدريب على كافة الموظفين، لاسـيما فئة التأطير و المناصب العليا. وكذلك فكرة الأداء الجيد للخدمة الإداريـة بـدأت فـي الانتشـار والتعميم آملين أن تصل إلى مستوى الأداء المتميز.

إذا حاولنا تحليل طبيعة البيئة التنظيمية للإدارة العمومية الجزائر، واستنتاجا لما سبق ذكره، نتوصل إلى ما يلي:

---

[1] - ا ادة 41 و 42 من الأمر رقم 06 / 03 ا ؤرخ 15 جويلية 2006، ا ريدة الر ية، رقم 46 ، 16 جويلية 2006.

[2] - ا ادة رقم 80 من القانون 15 جويلية 2006.

[3] - ا ادة رقم 109 من نفس القانون.

إن المراحل السابقة، تعد نقطة ضعف الإدارة العمومية، ولا يمكن حصر العجز في مجـال واحد و إنما سببه، مجالات شتى تضافرت و تعقدت وسمحت لكبح عملية الإبداع والتميـز، لكـن كانت هناك محاولات للانطلاق وإصلاح الفساد والتخلف عن طريق:

أ- التعليم و الإبداع:

- من أجل استعادة المواطنة عن طريق المدارس و الكليات
- التعليم لبناء مجتمع إنساني: تنقية الفضائل المدنية.

ب – دور القيم في إنقاذ المجتمع المدني:

- المجتمعية.
- تقوية روابط المجتمع المدني.

يمكن للمجتمع الجزائري من استعادة روح المواصلة عن طريق المعاهد والكليات، فـالكثير من خريجي المعاهد يفتقدون لفرص الشغل، وبات من الضروري إلقاء الضوء علـى مصـطلح الأمية المدنية، خاصة إذا كانت المعاهد والكليات تتجنب مهمتها الأخلاقية في غرس القيم.

1. الاستقامة الشخصية التي تستمد جذورها من التعاليم الإسلامية.
2. الشعور بالمسؤولية تجاه الذات و الأسرة.
3. احترام الذات الذي يستمد جذوره من رغبة المرء في تحقيق إمكانياته.
4. احترام حقوق جميع الناس بغض النظر عن آرائهم المختلفة.
5. الشجاعة في التعبير عما نؤمن به والاعتراف بحق الآخرين.
6. القدرة على إصدار أحكام متميزة من بين الأداء المختلفة.
7. إحساس و التزام بالعدالة و الأحكام الصائبة و تكافؤ الفرص.
8. تفهم الآخرين والاهتمام بهم والتعاطف معهم.
9. الإحساس بالانضباط و اعتزاز بالعمل واحترام إنجازات الآخرين.
10. احترام المرء لأملاكه وأملاك الآخرين بما في ذلك الأملاك العامة.
11. تفهم حضارة الآخرين و تقاليدهم و تقديرها.
12. استعداد ما تفرضه المواطنة من التزامات.
13. التحضر بما في ذلك الحفاظ على الأصالة والمعاصرة الحداثة.
14. الالتزام بالحرية و المسؤولية معا[1].

---

[1] – الدكتور عبد اللطيف عبادة، صفحات مشرقة من فكر مالك بن نـ ، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الـ زائر:2002 ، ص 53.

إن هذه القيم تندرج ضمن إطار مصداقية النسق القيمي، و يرى الباحث، أن المصداقية أحد العناصر الجوهرية لنسق القيم لشخص المدير.

يمكن الانطلاق من خلال التوجه لإعادة تشكيل المجتمع المدني عن طريق رد الاعتبار:

1. الأسرة.
2. المواطنة.
3. المجتمع المدني.
4. معالجة اللاتوازن بين خريجي الجامعات ومناصب الشغل.

1- الأسرة: تعتبر الأساس الوحيد والأصيل لإقامة مجتمع محلي حقيقي، وروابط إنسانية ذات مغزى، و تعاطف وتواصل اجتماعي، وهي تحافظ على عادات إيجابية وعلى القدرة على تنظيم الذات، وتضمن التقدم الإنساني الحقيقي، المشبع بقيم والإحساس بالمصير المشترك القائم على مثل التقدم والمساواة والتفاؤل[1].

2- المواطنة: يعني أن تكون مرتبطاً اجتماعيا، يتعهد فيه الناس برعاية المؤسسات، والعادات، والأخلاق التي يقوم عليها المجتمع وتتضمن الأخلاقيات المدنية تلبية الحاجات البشرية بشكل مباشر وطوعي، من أجل تحسين الذات وتطوير الصفات الشخصية.

و العنصر الرئيسي في المواطنة هو تغذية التعاطف الاجتماعي الصادق بين الناس والهدف الحقيقي لتجديد المواطنة هو استعادة الفرد ورفض تفويض شؤون الحياة العامة والمساعدة العامة بكاملها إلى اختصاصي الحكومة[2].

3- المجتمع المدني: مجال شبكات عمل التطوعية والجمعيات غير الرسمية التي يدير فيها الأفراد الكثير من شؤون حياتهم، ويتكون المجتمع الذي يعمل بشكل جيد مما دعاه أدموند بيرك: "الفضائل الصغيرة" ودعاه كريستوف داوسن "Christopher DAWSON" الأنظمة المتداخلة السياسية والاقتصادية والثقافية والدينية" أو يجب أن يمتلك كل نظام قدرا كبيرا من الاستقلال[3].

---

[1] - دون إي إي، **بناء ا تمع من ا واطن**، تر: هشام عبد ا ، دار الأهلية: عمان، الأردن، 2003، ص 14.

[2] - دون إي إي، **ا رجع نفسه**، ص ص31 ، 33.

[3] - دون إي إي، **ا رجع نفسه**، ص 34.

أهمية المجتمع المدني، تكمن في تلك البنى الوسيطة كما أطلق عليها بيتر بيرغـر وجـون نيوهاوس "Peter BERGER et John NEU HAUS" التي تقع بين الفرد والدولة وهي ضرورية جدا في المجتمع الديمقراطي.

ويقصدان: الجمعيات التطوع، الأحياء السكنية، المنظمات غير الرسـمية وعلـى السياسـة العامة حماية البنى الوسيطة ورعايتها من أجل تحقيق أغراض اجتماعية، وأيضا الوصـول إلـى تفويض حقيقي، ليس للأفراد فحسب، بل للمؤسسات وشبكات العمل المشتركة الضرورية لمؤازرة الأفراد في المجتمع[1]. ولقد اهتم السياسيون، وخزانات الأفكار"THINK TANK" ومجموعـات المصالح السياسية مجددا، فكرة المجتمع المدني، لكن اهتمامهم هذا لا يخدم مساءلة إعادة بناء قـيم مدنية وأخلاقية وإنما في الحقيقة آلة ديمقراطية لدعم مصالح ذاتية. لأن المجتمع المدني وجـوهره يكمن في تحديد نظام بشري أكبر و أكثر ثراء من الدولة.

4- غياب اللاتوازن بين خريجي الجامعات و مناصب الشغل.

حسب تقرير الديوان الوطني للإحصاء، وصلت نسبة البطالـة إلـى 12.3 ٪ فـي 2006 ووصلت نسبة طلبات التوظيف إلى 42.5 ٪ في أكتوبر أي ما يعادل بالتقريب إلـى 1.240.800 طلب شغل وفي الوجه الأخر الفئة الشغيلة في 2006 تمثل ب: 8.868.800 تشغيل إي ما يعادل 268 ٪.

إلى جانب هذه الإحصائيات فقد لاحظ الباحث اختلالاً كبيراً بين ما تمنحه الإدارة كمناصب شغل وما يطلبه الأفراد، بالرغم من هذا فقط تحصلت الإدارة الجزائرية على ربـح يقـدر بـ ـ: 1322.3 مليار دج في سنة 2005. وهي تسعى دوما لتحسين أداء العـاملين، فسياسـة التكـوين والتدريب لا تفارق برامجها و الجدول التالي يوضح ذلك:

---

(1) - دون إي إي ، **ا رجع السابق،** ص 35.

جدول رقم 9: سياسة التكوين من 2000 إلى 2004 [1].

الزمن / التكوين	2000	2001	2002	2003	2004
متخصص في التكوين الوظيفي	1540	1380	1520	2678	3004
أستاذ متخصص في التعليم والتدريب الإداري	7767	7740	7783	7891	8065
المدرب الإداري	30	26	93	15	14
المجموع	9332	9146	9396	10584	11082

بالرغم من المجهودات التي تقدمها الإدارة الجزائرية ولا تزال تسعى إلى تحقيق أهداف وبرامج لحل مشاكل الشغل والبطالة إلا أن هناك العديد من العقبات تعرقل سير الأهداف وتعرقل وتؤجل ذلك للقيام بأعمال طارئة أكثر تضررا.

- أزمة السكن.
- الكوارث الطبيعية.
- العلاقات الاجتماعية.
- الأمراض الاجتماعية.

لقد طرح الباحث هذه المواضيع لأنها تمس إنسانية الإنسان، السكن مأوى الفرد، ولو بات في العراء مصيره التشرد والانحلال الخلقي و الأسري، وهذا يؤثر على الوضع الاجتماعي بصورة سلبية، فأكثر المواضيع و الشكاوي طرحا في العدالة هي الطلاق تتعدد الأسباب والدوافع لكن السبب القهري يكمن في غياب القيم وتحويلها من قيم أصلية إلى قيم نمطية تتغير حسب متطلبات الكونية التي تمليها علينا قيم الغرب، فاستدعى قيام سياسة خاصة لإصلاح العدالة وفق متطلبات الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

من مواضيع الساعة، قضية حقوق الإنسان، فالأوضاع الاجتماعية والصحية في أسوأ حال، فكيف نفسر حالة 31 مواطن تعرضوا إلى لقاح أدى ذلك إلى تدهور وضعهم الصحي بسبب تواجد ميكروب بالمخبر الاستشفائي أين الصحة والإدارة العمومية في هذا الأمر[2]؟ ومثل هذه المشاكل قادة القطاع بقيام برامج ومشاريع لإصلاح السياسة الصحية.

---

[1] - www.ons.dz ، تقرير الديوان الوط للإحصاء (سياسة التكوين من 2000 إ 2004).

[2] - www.ons.dz ، تقرير الديوان الوط للإحصاء (للسياسة الصحية ا زائر سنة 2004).

كل هذه الأوضاع و الأخرى، تدفع الأفراد الجزائريين إلى الهجرة السرية التي غالبا تعـج بالمخاطر والموت[1] وماذا عن هجرة العقول".

وبالرغم من كل هذه المشاكل فقد تفطنت الإدارة المركزية الجزائريـة إلـى رد الاعتبـار لإدارة البشر لكونها:

1. إحدى فروع الإدارة، وأسلوب لترشيد استخدام الموارد البشرية.
2. دراسة السلوك الإنساني من خلال الدافعية وقدرات الفرد العامل.
3. تركيز على عامل الرضا والإنتاجية و الطمأنينة والاستقرار.
4. استخدام مهارات الأفراد العاملين.
5. تركيز على الفعالية وتقويم الأداء.
6. اهتمام بالرأس المال المعرفي.
7. التركيز على التدريب وقياس الرأس المال المعرفي للإنسان.

والجدول التالي يحدد مدى أهمية استثمار الموارد البشرية وإعطائها سياسة خاصة ترعـى مهمـة استثمار المهارات والقدرات الابتكارية للمرؤوسين عن طريق تشجيع سياسة التكوين والتدريب.

---

[1] - www.ons.dz ، تقرير الأوضاع الاجتماعية والنفسية لسنة 2004.

جدول رقم 10: الموراد المادية والبشرية لسياسة التكوين من 2000 إلى 2004.[1]

التكوين / الزمن	2000	2001	2002	2003	2004
تكوين عالي للتربص	457	462	508	523	524
مراكز للتكوين العالي والتربص	178	199	200	203	210
القدرات البيداغوجية	154285	158940	167980	160775	162860
قدرات لتمويل الإقامة	21720	23207	21140	22540	22860
معاهد وطنية لتكوين العالي	54	54	67	71	71
المتخصصين	30	29	22	21	21
قدرات بداغوجية	27835	27085	31015	30920	31380
تمويل الإقامة	6637	6974	8158	91100	9330
معاهد للتكوين العالي	6	6	6	6	6
تمويل الإقامة	1104	1173	1159	1559	1160
قدرات بداغوجية	2070	2070	2220	2220	2120
المجموع	517	522	581	600	601
الملاحق	208	228	222	224	213
قدرات بداغوجية	184190	188095	201215	193915	196360
قدرات التمويل للإقامة	29461	31354	30457	33209	33350

إن هذا الجدول يبرهن عن مدى تفطن القادة الجزائريين لأهميـة التكـوين فـي تفعيـل الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية، عن طريق الاهتمام بالتخصص و التدقيق من أجل الحصول على مردودية وفعالية الأداء.

وسياسة التحفيز التي انتهجتها المؤسسات الجزائرية، لدليل قاطع على تعزيـز تنميـة الإبـداع الإداري وتشجيع المرؤوسين على الاستمرار من أجل أن يكون أداؤهم بأفضل صورة ممكنـة سعياً للتميز.

(1) - www.ons.dz ، الديوان الوط للإحصاء، تقرير سياسة ا وارد البشرية للتكوين سنة 2004.

إنّ النمو السريع لمعدلات التكوين بين فترة 2000 – 2004 لدليل قاطع للتغيير الإيجابي الـذي مسّ المؤسسات الجزائرية والإدارة الجزائرية وإعادة النظر في:

1. التحرر من القواعد المركزية وانفتاح نحو اللامركزية.
2. المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات.
3. إمكانية الاتصال وجها لوجه وتوسيع قنوات الاتصال.
4. وجود فرق عمل.
5. محاولة التكيف والتأقلم مع البيئة التنظيمية داخل المؤسسة وخارجها.
6. التقليل من الهرمية.

من خلال ما سبق، يمكن الحكم أن المسار التنظيمي للإدارة العامة الجزائرية شـهدت تطـورا ملحوظا، لأنها اعتمدت على مؤشرات وأدوات سهلت التغيير الثقافي لمؤسستها، وتشـمل هـذه برامج التوجيه في المؤسسة سواء كانت رسمية أو غيـر رسـمية، والتـي تهـدف للتعريـف بمرؤوسيها وبأفرادها، ويكمن هذا ويتضح جليا في سياسة التحفيز بنوعيه المـادي والمعنـوي وسلم الترقية وقياس أداء العاملين وتدريجهم حسب كفاءتهم وقـدراتهم الإبداعيـة والوظيفيـة، والبرامج التعليمية هي الأداة الثانية والتي تضم برامج التطوير والتدريب والقيادة. فالقيـادة ذات الرؤية وبُعد النظر، قادرة على إلهام الأفراد في التنظيم، ويمكن أن تكون أداة فعالة في إحـداث التغيير.

ولاحظنا أيضا أن الإدارة العمومية أدخلت تغييرات مادية وعلمية في مؤسسـاتها كالرقميـة و الثقافة التكنولوجية وأحدثت تغييراً ثقافيا تنظيميا باعتبارها اهتمت وخطت خطوات كبيرة عـن طريق، مشاركة العاملين، وتبادل المعلومات بين أفراد العاملين في المؤسسة الذي ولّد تكـوين اجتماعي قوي، إنه لتحول استراتيجي من ثقافة تنظيمية ضعيفة سابقا إلى ثقافة تنظيمية حديثـة تسمى الاكتساب القوة والتمييز.

وماذا عن انجازات الإدارة العمومية في هذا المجال؟ هذا ما سنعرفه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: إنجازات الإدارة العمومية في تنمية الإبداع الإداري

حالة خاصة - المعهد العالي للتسيير و التخطيط.

إن الإدارة الجزائرية تهتم بالتكوين والتدريب الإداري بالرغم من المشاكل التي تتخبط فيهـا، وذلك لمواكبة موجة التميز وتحسين الأداء للأحسن، ولقد اختار الباحث من بين هذه المعاهد ومدارس الأفراد في مجال الإدارة المعهد العالي للتسيير والتخطيط institut supérieur de gestion et de la planification مقره: حاج مسعود نور الدين باحة (ليدو سابقا): برج الكيفان.

البريد الالكتروني:ispg1@wissal.dz

الموقع الالكتروني: www.ispg.edu.dz

ولقد حدد الباحث الصيغة العامة لتقديم المعهد في الخطوات التالية:

أولا: عرض لنشأة وتطور المعهد.

ثانيا: حصر الوضع التنظيمي والفني للوحدة التدريبية (المعهد).

ثالثا: تحليل واقع التدريب

أولا: عرض نشأة وتطور المعهد.

المعهد العالي للتسيير والتخطيط، أنشئ وفق مرسوم رقم 84 - 293 في 06 أكتوبر 1984 وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي.[1]

1. المهام الموكل إليه:

- تطوير نظم التسيير للمؤسسات والمعاهد العمومية والخاصة من خلال:

- إدراك وتقديم وتنفيذ برامج التدرج وفعالية أداء الإطارات المسيرين ذوي الأداء العـالي المكلفين بتحمل مسؤوليات عالية في مناصبهم.
- تقديم خدمات استشارية لكل المؤسسات و الإدارات والمعاهد.
- تقديم بحوث في الإدارة العامة.

2. المعهد العالي للتسيير والتخطيط منذ نشأته إلى اليوم، أصبح أكبر معهد في ميدان التـدريب والاستشارات وتكوين القادة ويهتم لخدمة:

- المصالح العمومية.

---

[1] - وثائق قدمت للتعريف با عهد، تر ت من قبل الباحث

- الإدارة القطاعية.
- الشركات.
- الجماعات المحلية.

3. التدريب الهدف الرئيسي لتدرج قادة المؤسسات و الرؤساء المشرفين على الإدارات كما يهتم بدراسة الاستشارات التي تسعى دوما لتحسين مستوى الأداء.

4. التوصل المستمر مع شبكة الأرومتوسطي "EUMEDIS" وهو مشروع المفوضية الأروبية المتكون من 42 جامعة، ومركز بحث الأرقى في ثمانية عشر بلداً أورومتوسطي.

5. إنجازاته[1]:

- إعداد إطارات و محققين خبراء ذوي مستوى عال.
- تقديم فضاء للوسائل البيداغوجية ذات المستوى الكمي والنوعي الهائل.
- معرفة الحاجات التدريبية.
- هندسة التدريب.
- تقديم خطط التدريب.
- تقديم برامج أساسية مستمرة للتدريب.
- تحسين أداء و إدارة العمليات و إعادة الهندسة.
- تقديم دورات تدريبية في الإدارة العامة، إدارة المؤسسات، إدارة استراتيجية، إدارة العمليات، المالية، البنوك، تسيير الموارد البشرية، التنظيم، الاتصال، إدارة الأعمال، مراقبة التسيير، نظم المعلومات، التواصل الاجتماعي، العلاقات العامة، تطوير المشاريع.

- تقديم 21 شهادة عالية متخصصة في مختلف الوظائف المؤسساتية خلال أربعة عشر شهرا.
- إقامة ورشات عمل، ملتقيات، أيام دراسية حول محاور لها علاقة مع الإصلاحات الاقتصادية والمؤسساتية والإدارة العامة.
- وضع برامج بعيدة، متوسطة، قصيرة المدى.
- تقديم دورات تدريبية خارج الوطن على شكل منح، خمسون منحة في العام.

---

[1] – تقارير ا مهد العا للتسي و التخطيط.

6. الوسائل البشرية:

لقد وفر المعهد أكثر من مائة خبير في التدريب من بينهم باحثين ومستشـارين ومسـيرين لمؤسسات وإطارات وقادة إداريين في المؤسسات والإدارات العمومية.

- خبراء أكثر من خمس وعشرين سنة في الميادين:
  - تطوير برامج التسيير.
  - التشخيص الاستراتيجي لجميع الوظائف المؤسساتية.
  - تنظيم المؤسسات.
  - خبراء لمقاييس "ISO"
  - تحسين الأداء المؤسساتي.
  - وضع الهياكل التنظيمية وإشراف المديرين.
  - وضع خطط وبرامج التدريب.
  - خبراء في الدراسات التقنواقتصادية.
  - خبراء واستشاريين في التنظيم و الإستراتيجية الإدارة العامة المعاصرة.
  - خبراء في التحليل الكمي.

7. الوسائل البيداغوجية[1]:

- يتربع المعهد على 5 هكتارات.
- مخبر إداري 1000 م2.

فضاء بيداغوجي:

- قاعة المحاضرات تشمل 265 مقعد وتحتوي على أجهزة للترجمة الآتية Système de traduction simultané
- مدرجين يشمل كل واحد منهما 100مقعد.
- 27 قاعة درس.
- أجهزة خاصة للتعلم عن بعد Système Télédiffusion
- 03 قاعات للإعلام الآلي.
- مخبر اللغات.

---

[1] – تقارير ا عهد العا للتسيو و التخطيط.

- مركز التوثيق المعلوماتي.
- مركز الإقامة يحوي 64 سرير.
- مراكز الفندقة للمحاضرين الأجانب.
- مطعم يشمل مائتين وخمسين مقعد بإمكانه تقديم سبعمائة وجبة في اليوم.

8. مهامه[1]:

في ميدان التدريب العالي المعهد يتكفل بمجموع المهام الجوهرية المتمثلة في:

- دراسة حاجات التدريب.
- هندسة التدريب.
- تطوير خطط التدريب.
- تقديم برامج تدريبية أساسية ومستمرة كلها موجودة في الموقع الإلكتروني.
- إعادة هندسة وتحسين الأداء لعمليات التسيير.

أ- تنظيم بطلب من المؤسسات والإدارات والجماعات المحلية بالإشراف على دورات تدريبية في الميادين التالية:

- الإدارة العامة.
- إدارة المؤسسات.
- إدارة إستراتيجية.
- إدارة العمليات: المالية، البنكية إدارة الموارد البشرية، تنظيم الاتصال، التسويق، مراقبة التسيير، نظم المشاريع المعلوماتية.

ب – في ميدان الاستشارات:

يحوي المعهد على خبراء ذوي الخبرة والتجربة أكثر من خمس وعشرون سنة لكل خبير في الميادين:

- تطوير التحصيل الأداء.
- تسيير وإدارة العمليات.
- تشخيص جميع الوظائف المؤسسة.
- تشخيص تنظيمي للمؤسسة.

---

(1) – تقارير ا عهد العا للتسيو و التخطيط.

- تحصيل شهادة الإيزو"ISO"
- تطوير المؤسسات.
- التشخيص الاستراتيجي وإعادة هندرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.
- الإشراف على المؤسسات من أجل التكفل بمهام إعادة إحياء خدماتها وأدائها.
- تطوير نظم التشغيل والتدريب والتحفيز.

9. التعاون الدولي[1]

المعهد له خبرة كبيرة في ميدان هندسة البرامج و الإدارة وله علاقات مع:

أ- منظمات دولية: برنامج الأمم المتحـدة(Pnud Onud) الإتحـاد الأوربـي، CCI، ONUCDI، CNUCED، ARIAQ BIRD له علاقة مع الفوج السويسري الفرنسي في ميدان الجـودة وتقنية الندوات.

- مركز الدراسات والتنبؤ للإستراتيجية CFPSSE لباريس.

ب- علاقة المعهد مع المدارس العالية للتسـيير: HEC الدراسـات العليـا للتجـارة، ESSEC، المدرسة العليا للاستراتيجية بباريس IMM معهد للإدارة والتسويق... إلخ.

ج. تطوير الشراكة والتدريب عن بعد:

تطرق المعهد منذ 2002م في مشاريع من أجل وضع شبكة أرو متوسطية للتدريب العـالي وتقسيم المواد البيداغوجية في ميدان الإدارة وتطبيق النظم الإلكترونية الجديدة للإعلام والاتصال، هذه الشبكة تضم 40 منظمة ومؤسسة تدريبية، تسمح بذلك إلى جعل العملية التدريبية أكثـر قيمـة عن طريق التدريب عن بعد، الذي يفتح فضاء واسع لمشاركة أكبر عدد من المتدربين.

فوائـــده:

- التخلص من تكاليف النقل.
- يوفر مواقع الإلكترونية للتدريب داخل المعهد وخارجه.
- الاتصال وتبادل المعلومات بين المدرب والمتدرب.
- العمل الجماعي.
- تنظيم المحاضرات.

---

[1] – تقارير ا عهد العا للتسي و التخطيط.

وميادين التدريب في هذا المجال تشمل ما يلي:

1. إدارة المؤسسات.
2. تطبيق تكنولوجية الإعلام والاتصال في الإدارة.
3. إدارة الجودة الشاملة.

ويطمح المعهد إلى توسيع شبكة المعلومات إلى معاهد ومؤسسات وطنية أخرى، لغرض توسيع وشمولية البرامج التدريبية في مختلف جهات الوطن، والسعي إلى تحسين أداء وتطوير الإدارة الجزائرية عن طريق إدارتها ومؤسساتها.

10. تطوير الإدارة العامة[1]:

المعهد، سعى قرابة عشر سنوات لتزويد القادة الإداريين والإطارات العليا، ببرامج تدريبيـة لكافة الإطارات في وزارة الداخلية والجماعات المحلية، الأمانـة العامـة للبلـديات، لـ وزارة الفلاحة، وزارة السكن والعمران، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسـطة، وزارة التجـارة، وزارة المالية.

وعلاقة المعهد بالمصالح الوزارية جد وطيدة؛ لأنه نال ثقة من قبل المصالح الوزارية مقابل التدريب الفعال الذي يمنحه وتسهيل مهام خدمة المصالح العمومية.

ثانيا: عرض الوضع التنظيمي والفني لبرامج التدريب.

برنامج تدريب 2006 م- 2007م

I - شهادات متخصصة.

- الإدارة العامة.
- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الأعمال.
- قانون الأعمال.
- المالية.
- إدارة البنوك.
- تطبيق التكنولوجية الحديثة في الإدارة

[1] – تقارير ا عهد العا للتسيـ و التخطيط.

II شهادات الدراسات العليا المتخصصة[1].

- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة المشاريع.
- مالية.
- مراقبة التسيير.
- إدارة البنوك.
- إدارة التأمينات.
- تسيير المنتوج.
- تسيير آليات التنبؤ.
- تسيير الصيانة.
- قانون الأعمال.
- إدارة الأسواق العمومية.
- تسويق وتطوير قوة البيع.
- إدارة الجودة.
- الاتصال.
- إدارة شبكة الإعلام الآلي.
- المشروع المعلوماتي.

III شهادة الكفاءة في تسير المؤسسة.

- إدارة الجودة.
- تسيير مناصب العمل والمنافسة.
- تسويق الخدمات.
- تسيير مالية المؤسسات.
- تسويق.
- قوة البيع.
- تسيير العقود.

---

[1] – تقارير ا عهد العا للتسي و التخطيط.

- تسير تحصيل المشروع.
- تسيير الإداري للأفراد.
- مراقبة التسيير.

ثالثا: تحليل واقع التدريب في المعهد[1]:

- دور المؤسسة أو المعهد.
- مقابلة المسؤولين والمشرفين المباشرين بالمعهد.
- عرض نتائج الدراسة.

1- دور المعهـد: لقد نص نظام المعهد في مرسوم 293-84 لأكتوبر 1984م أن الغـرض مـن إنشاء المعهد يكمن في:

- تنفيذ الخطط والبرامج التي تهدف إلى تفعيل أداء الإطارات على مستوى عالي.
- إعداد محققين ومستشارين للمؤسسات والشركات لمنع تفشي الفساد الإداري.
- مواصلة البحوث والأعمال في مجال الإدارة.

من خلال دراسة الباحث للمعهد، استنتج أن المعهد يمثل خطوة تتضمن الآلية التنظيمية لدى المؤسسات، حيث يقوم بمهام: إعداد وتأهيل العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية التعليميـة والتدريبية والركن الأساسي لها، كما أن المعهد يعمل على مسؤولية نقل التقنية الجديدة ذات الصلة بأساليب وآليات التعليم والتدريب وتوظفها من خلال التدريب المستمر على استخدامها وتطويرهـا كما يعمل على اقتراح عقد ندوات وورشات عمل متعلقة بطرق وتقنيات التـدريب مـن خـلال استقطاب الخبراء المتخصصين من داخل الوطن وخارجه.

وتأسيساً على ما سبق، فإن المعهد سيساهم في تحقيق التوجهات الوطنية الإستراتيجية مـن خلال رفع الكفاءة والفاعلية للبرامج التي يقدمها المعهد لإعداد وتطوير القوى العاملة من خـلال تحسين الأداء العام للمدرب.

2- مقابلة المسؤولين والمشرفين المباشرين بالمعهد:

في يوم الاثنين من 19 جوان 2007م على الساعة 10 صباحا كانت هنـاك مقابلـة بـين الباحث والسيد محند حمريوي Mohand Hamrioui مدير المكلف بـالتطوير والأمـين العـام

---

[1] – تقارير ا عهد العا للتسي و التخطيط.

للمعهد العالي للتسيير والتخطيط بعد تقديم الباحث لنفسه، تلاه عرض لطبيعة البحث ومبررات اختيار المعهد كعينة ومحتوى أسئلة المقابلة كالتالي:

أ- محتوى المقابلة:

1. كونكم مدير مشرف على إدارة المعهد في ماذا تكمن الأهداف المستقبلية ؟.
2. هل إشراك العاملين يساعد في إنجاح المؤسسة ؟
3. في نظركم هل الاهتمام بالعامل أسبق من الاهتمام بالمرؤوسين ؟
4. هل الإتباع النماذج الناجحة تساعد على تطوير المؤسسة ؟
5. جودة الخدمات تعني تحقيق مهارات القائد فقط ؟
6. إدارة الجودة هل تسعى لتحقيق النجاح المادي أم تتعدى لأمور أخرى ؟

ب – تحليل محتوى المقابلة

السؤال	الموقف	الجواب
1	**طلاقة + حسن التنظيم**	- إعطاء أدوات التحديث في خدمة المصالح العمومية والخاصة - تطوير نوعي في سياسات اختيار الأفراد. - تجنب الفساد الإداري
2	**مرونة + حساسية**	- هناك نسبية في الأمر وينبغي إشراك ذوي الخبرة لكي لا تصبح المؤسسة رهانا.
3	**الطلاقة**	- يجب الاهتمام بكليهما وفي نفس الوقت وبنفس القيمة، لأنهما متغيران جوهريا للنجاح.
4	**حساسية + مرونة**	- ينبغي الاستفادة من النماذج عن طريق مراعاة البيئة التنظيمية وهو أول محور للدورات التدريبية عندها وليس استنساخا للنماذج.
5	**مرونة + حسن التنظيم**	- جودة الخدمة تعني مهارات القائد والمرؤوسين والمدربين والمتدربين.
6	**العلاقة**	- إدارة الجودة تسعى للنجاح المادي والمعنوي وكيف نفسر رخصة إيزو المعتمد دوليا.

كما قام الباحثين بالتوزع على مجموعة من الأستاذة والمكلفين بعملية التدريب والإشراف بالمعهد العالي للتسيير والتخطيط.

- البعض أجابوا مباشرة.
- والبعض الآخر ترك الباحث صور الاستمارة لزملائهم لسبب غيابهم.
- أما عن الأساتذة الأجانب، فبالرغم من عدم فهم لمحتوى الاستمارة نتيجة لكتابتها باللغة العربية إلا أنهم تجاوبوا بصورة ايجابية بعد ترجمة الباحث لمحتوى الاستمارة.

جامعة الجزائر

معهد العلوم السياسية والإعلام

فرع تنظيم إداري وسياسي

استقصاء ميداني لجمع المعلومات وتحليلها

مسح ميداني: استبيان ممارسات القيادة الإبداعية

الجنس: ذكر □ أنثى □

المهنة: ....

التأهيل العلمي: شهادات متخصصة جامعي □ ما بعد التدرج □ دكتوراه □

السن: في الثلاثين □ الأربعين □ الخمسين □

- الرجاء قراءة العبارات بعناية:
- يوجد مقياس العبارات كالآتي:

أوافق بشدة	**مقبول**	**أخالف**	غير متأكد	**أعترض**
درجة = 5	4	3	2	1

الرقم	**العبارة**	**الدرجة**
1	- الميول إلى التحدي من أجل بلوغ الهدف	
2	- القائد المتميز الذي يمتلك رؤية مستقبلية لتطوير مؤسسته	
3	- إن القائد المتميز يمتلك قيما ومبادئ أخلاقية	
4	- الاهتمام بالتحفيز مضيعة للمال والوقت	
5	- إن التغيير فيروس للإبداع الإداري	
6	- إن تعزيز العمل اجتماعي مهم لاتخاذ القرارات	
7	- إن تشجيع العاملين يؤدي إلى زيادة أدائهم	
8	- القائد يعمل بمفرده لكي يسيطر على مؤسسته	
9	- اتباع النماذج الناجحة يساعد في تطوير الإدارة	
10	- إن التدريب يعد الأسلوب الإداري الأوحد في تطوير الإدارة	
11	- إن تشكيل فرق عمل في المؤسسة يؤدي إلى مضيعة الوقت	
12	- العمل المشترك يؤدي إلى ضياع الإسهامات والمهارات الفردية	
13	- مناقشة القرارات بشكل جماعي يؤدي إلى تكليف المؤسسة والزمن	
14	- الاهتمام بالترقي في المؤسسة يساعد على إنجاحها وتقدمها	

تفريغ درجات الاستمارات في الجدول

التحــدي المشترك	**درجة**	**الإيحاء بالرؤية**	**الدرجة**	**تمكين الآخرين**	**الدرجة**	**التخطيط**	**الدرجة**
السؤال 1	24	السؤال 02	25	السؤال 7	24	السؤال3	
السؤال 5	09	السؤال 04	10	السؤال 8	24		
السؤال 6	21	السؤال 10	11	السؤال12	12		
السؤال 9	21	السؤال 11	05				
		السؤال 13	09				
المجموع	75	المجموع	60	المجموع	60	المجموع	24

التشجيع	الدرجة
السؤال 14	21
المجموع	21

وإذا حوّلنا المجاميع إلى نسب مئوية نجد أن:

$$\frac{75 \times 30}{100} = 22.5 \%$$

$$\frac{30 \times 60}{100} = 18 \%$$

$$\frac{30 \times 24}{100} = 7.2 \%$$

$$\frac{30 \times 21}{100} = 6.9 \%$$

تحليل درجات الاستمارات:

إن الاستمارات وزعت على المدربين في المعهد العالي للتسيير والتخطيط وكانـت تتبـاين حسب وجهة نظر كل منهم، لكن التقييم الموضوعي أكد ما يلي:

أن **22.5 %** من المدربين كان لهم هدف واحد جمع بين المدربين ويكمن فـي التحـدي المشترك لعوائق الإداري وهذا لدليل قاطع على إجماع المدربين وعلى حرصـهم علـى تطبيـق أهداف المعهد على المستوى النظري في (التدريب) وعلى هذا المستوى العلمي.

هذا لا يمنع من ذكر متغيرات أخرى مثل:

متغير الإيحاء بالرؤية التي كانت نسبة آرائهم **18 %** أما عن المتغير تمكـين الآخـرين بنسبة **18%** ومتغير التخطيط بنسبة **7.3 %** وتشجيع العاملين بنسبة**6.3%**.

إن هذه القيم لدليل قاطع على وجود السمات الشخصية المبدعة التي تسـعى إلـى تلقـين المتدربين مفاتيح الإبداع الإدارية عن طريق:

- الثقة بالنفس.
- الطلاقة الفكرية.
- القدرة على التقييم.
- الأصالة والمرونة.
- التفاني في العمل.

وتأسيسا على ما سبق إن الإبداع استعداد فطري لدى الأشخاص ينمـي بالتـدريب وتعلـم المهارات وليس هناك مستحيل في تحقيق الأشياء، فالإنسان وصل إلى مبتغاه عندما أراد ذلك.

خلاصة واستنتاجات:

إن تشخيص البيئة التنظيمية للإدارة العمومية، موضوع معقد ومتشابك؛ لأنه مرتبط بعدة عوامل، تاريخية، سياسية، اقتصادية، حضارية، ثقافية واجتماعية.

وإن حاول الباحث تسليط الضوء على المشاكل والمطبات، وإنما لغرض تشخيص الداء لمحاولة تقديم الدواء. ففي المرحلة الأولى من فترة الستينات، ميزت غياب وحدة التصور في القوانين و الأنظمة والتعليمات الإدارية، وهذا راجع للمراحل التاريخية التي عاشتها من قبل، لكن هذا لم يمنع من وجود اجتهادات فردية متباينة التي آلت في النهاية إلى ثغرات قانونية لازالت الإدارة تعاني منها.

في اعتقاد الباحث أن أكبر عائق وقعت فيه الجزائر، هي تلك الإصلاحات التي فرضت من قبل الدول الأجنبية، وأيضا ظاهرة البيروقراطية التي عاشتها الإدارة الجزائرية، وهي بمثابة وباء مكتبي يتصف بالاختلال التنسيقي والتنظيمي وعائق ومعرقل للتغيير الإداري.

ولقد أفرزت المشاكل الإدارية السابقة، ميلاد مظاهر إدارية سيئة الصورة مثل:

- ظاهرة التحايل على القوانين والفساد الإداري، وإنماء المحسوبية والرشوة، إلى جانب غياب الرقابة والتظاهر باحترام اللامركزية والديمقراطية، ومن خلال ما سبق طرح الباحث فكرة إعطاء البديل لمواجهة الإدارة الفاشلة عن طريق اتباع حقل التميز وإرادة الجودة وفتح مجالات للإبداع والابتكار، ولا يكون ذلك إلا بالتدريب واكتشاف المواهب والقدرات الفردية. ولعل الجزائر والإدارة العمومية الجزائرية بالخصوص، تطمح إلى ذلك عن طريق تشجيع فكرة التدريب والإبداع في برامج معاهدها وكلياتها، وبناء نموذج قيمي لبناء ثقافة الجودة الشاملة بواسطة القيادة التي تحفز فكرة الجودة والتميز، وتسعى لتفجير طاقات المرؤوسين والاستفادة من مواهبهم وملكاتهم الفكرية، من أجل نجاح وتفعيل الأداء الإيجابي، خدمة للتمييز ولا يكون هذا إلاّ بالقيادة الفعالة وإشراك المرؤوسين لتحقيق الأداء الناجح، ولا يكون هذا إلا بالاستعانة لأساليب التميز وإنماء الإبداع الإداري.

بعدما تعرض الباحث إلى عرض الوضع التدريبي للمعهد العالي للتسيير و التخطيط، توجب عليه تقييم هذا المعهد من خلال واقع التدريب.

أولاً من حيث تحليل لكل المقابلة مع المشرفين واستمارات البحث تبين ما يلي:

1 – أن المعهد حقيقة أعطى للإبداع جانبا لا يستهان به من اهتمامات خاصة ومشجعة للسلوك الإبداعي.

2 – تمكّن من توفير مستلزمات الإبداع الإداري، وأطلق الملكات الإبداعية للمتـدربين، وتـرجم سلوكهم الوظيفي.

3 – شجع المتدربين على أن يكونوا متفتحين على البيئة التنظيمية الخارجية لكن ما يعاب عليه ما يلي:

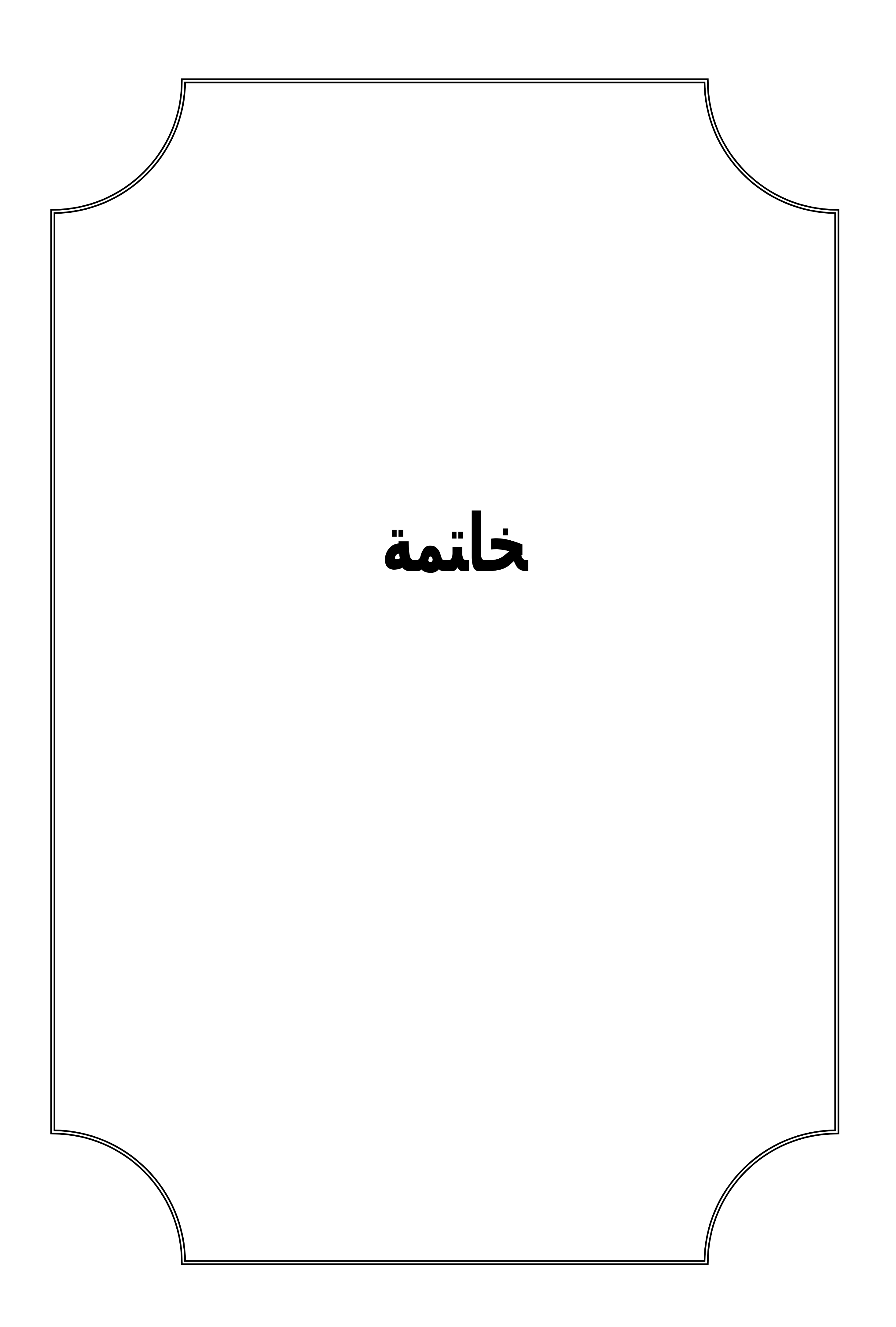
- بالرغم من البيئة التنظيمية الضعيفة التي شاهدتها الإدارة العمومية الجزائرية رأى الباحث أنه يستلزم التذكير بها، لأنه من الخطأ نتعلم لمنع تكرارها واجترارها.

– من خلال دراسة لبرامج التدريب و التكوين وجد الباحث، أن المعهد يركـز علـى البيئـة الخارجية أكثر من البيئة الداخلية، ولا بد أن يكون نوع من التوازن بين البيئتين، من حيث الاهتمام بحركية الأنظمة و الهياكل التنظيمية والاجتماعية وكيفية تكوين حلقة وصل بين تلـك الأنظمـة و البيئة الخارجية من أجل تهيئة البيئة الداخلية لتصبح قادرة إما علـى مواجهـة أو التكيـف مـع الأوضاع والمتغيرات البيئية .

3 – غياب الاتصال بين المبدعين بعد فترات التكوين، لابد أن يلعب المعهد دور فعالـي فـي الحث على ضرورة بقاء السلوك الاجتماعي مفتاح النجاح أثناء فترة التدريب و التوظيف و القيادة وجعله قيمة إنسانية تنظيمية.

4 – دورات التدريب، تكون خاصة لتكوين القادة بمفردهم والمرؤوسين ولتنمية كفاءتهم المهنية على حدى، لماذا هذا الإفراد في درجات الهيكل التنظيمي فالمشاركة التكوينية و التدريبية للقادة و المرؤوسين معا تقرر الثقة بالنفس والاحترام وإمكانية بناء ثقافة تنظيمية قوية وواسعة.

5 – محاولة تشجيع المتدربين على خلق معرفة بدلاً من تلقيها واكتسابها ،أظن التجربة اليابانية ونظرية Z الشهيرة دليل ملموس وواضح.



خاتمة

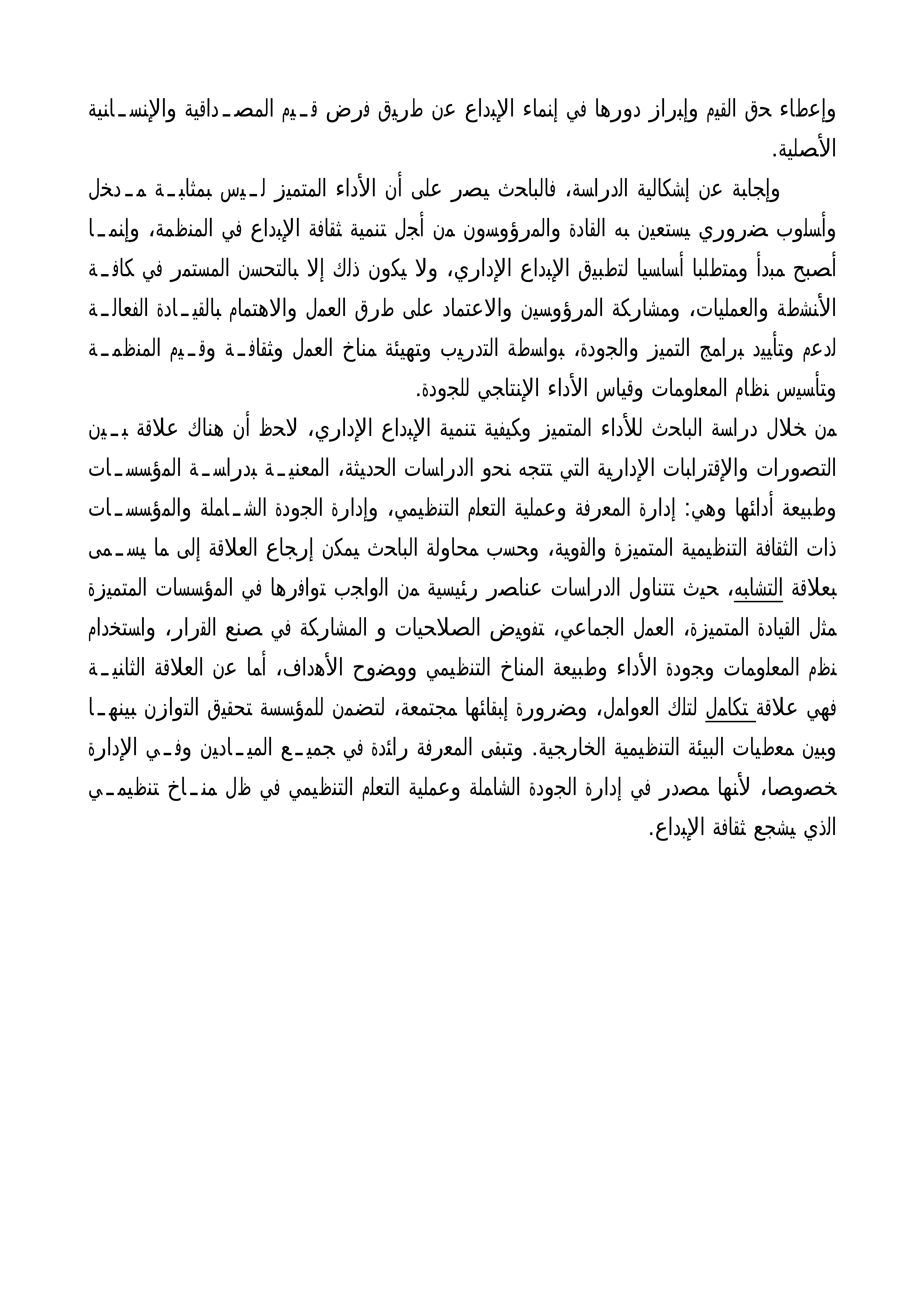
إن تقسيم الباحث لدراسته هذه إلى فصول أربعة، لم يأت صدفة، وإنما أمر مدروس ومقصود به، راجع للاهتمامات العملية والقواعد العلمية والمنهجية، فدراسته للفصل الأول ومحاولة تسليط الضوء على البيئة التنظيمية السيئة والهشة كان بمثابة تشخيص الداء ومعرفة نقاط الضعف للإدارة الجزائرية والمتماشية مع طبيعة الافتراضات التي وضعها في السابق، وتلك البيئة الفاشلة أفرزت مجموعة من المشاكل والمطبات التي استعصى حلها وعلاجها في الفترات التاريخية الماضية، نظرا للظروف المستعصية التي شهدتها وعاشتها الجزائر، وأيضا للقصور المعرفي الذي حشد مختلف المجالات والقطاعات الإستراتيجية ليلعب هو الآخر دوراً في عرقلة صفوة التقدم والتميز.

وتركيزه في الفصل الثاني على دور وفعالية القائد الناجح في المسار الوظيفي، دور بارز في قيادة الموارد البشرية لمواجهة التحديات، وتقديم أجود الخدمات الإدارية والاجتماعية والثقافية، وحتى القيمية؛ لأن التميز والجودة في الخدمات راجع لأساليب الناجحة والقيم الأصلية؛ لأن الإدارة دون قيم، جسد دون روح.

وتطرقه لأساليب إنماء الإبداع الإداري، لأنه يحتوي في جوهره على وسائل تنمي روح الجودة وتسعى لترويضها واستمرارها وديمومتها إلا من خلال التدريب "شريان الإبداع"، والعمل وروح الفريق، "مناعة الجسم" وتلاحمه ضد الوباء الإداري المستعصي، وخلق الاجتهاد والإبداع روح الإدارة وتطورها وتحديثها ومعايشة التغيير الإيجابي التي تستحدثه الظروف في الوقت والمكان المناسبين.

وتسليط الضوء على التجديد وأنماط التدريب نظرا لتطوره السريع في أيامنا هذه، فأصبحت هناك جامعات مفتوحة، ويمكن الحصول على الشهادات الجامعية، وفرص الالتحاق بها لجميع، الطلاب والموظفين وجامعات الهواء، وجامعات بدون جدران University without wall وهي مؤسسات مستقلة لها كيانها القانوني تقوم بتنظيم دورات تدريبية عبر البريد الإلكتروني.

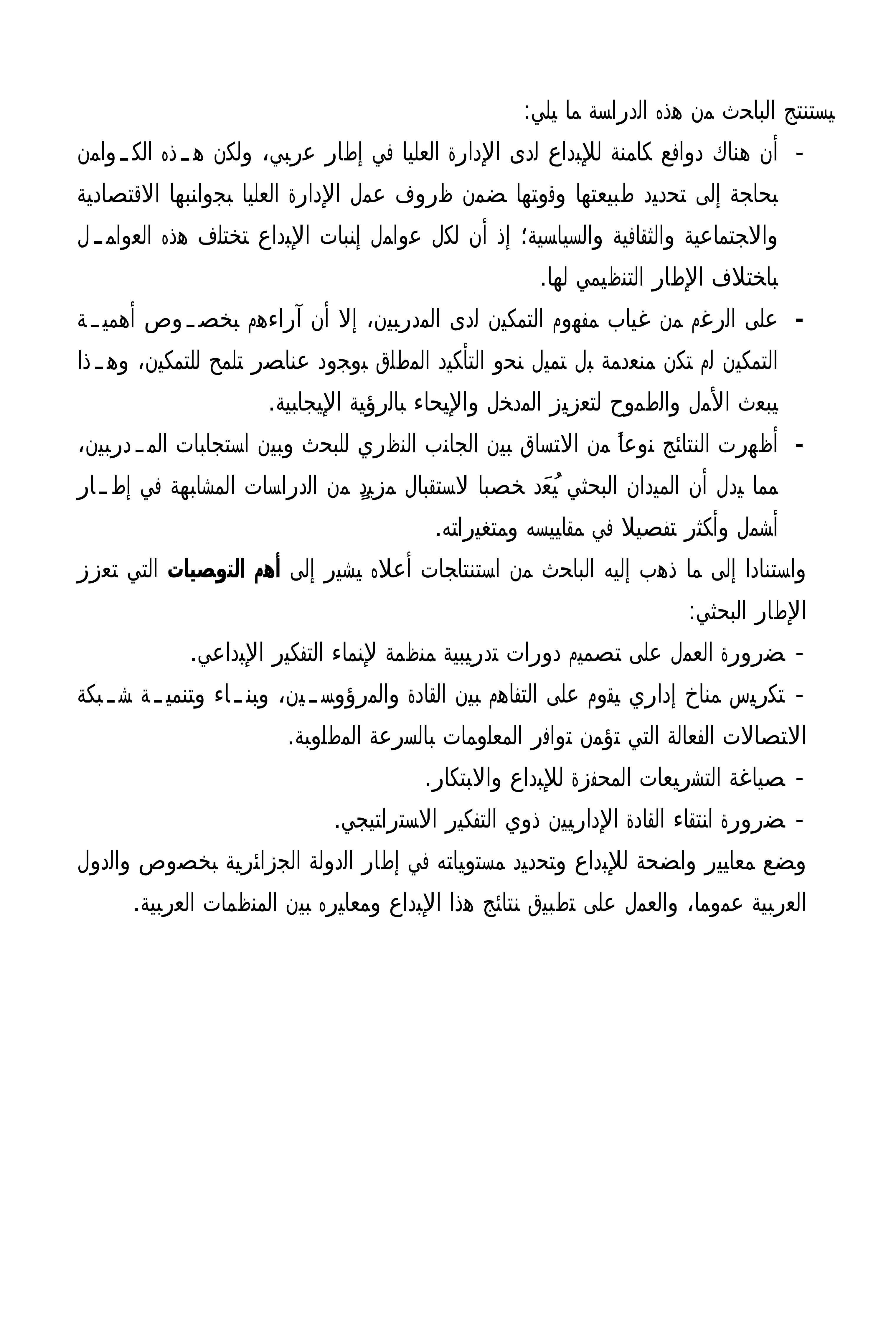
وفي المجال القانوني، أصبح هو الآخر متجدداً عن طريق تعديل لوائح العمل والاهتمام بالنمو العلمي والمهني للقادة والمرؤوسين معا بالاعتماد على نظريات المعرفة والرأس المالي المعرفي، وهندسة التغيير وإعادة الهيكلة ونظم إدارة الجودة الشاملة ؛ هذا في المجال العلمي، أما فيما يتعلق بخدمة المجتمع والتعليم المستمر عن طريق تدريب كل من العاملين والقادة في مجال عملهم و تخصصهم عن المستجدات خدمة لمؤسسات المجتمع المدني في ظل ما يواجه من مشاكل، عن طريق فتح التواصل بين عالم الشغل والدراسات والبحوث والانفتاح على الثقافات الإنسانية



وإعطاء حق القيم وإبراز دورها في إنماء الإبداع عن طريق فرض قيم المصداقية والإنسانية الأصلية.

وإجابة عن إشكالية الدراسة، فالباحث يصر على أن الأداء المتميز ليس بمثابة مدخل وأسلوب ضروري يستعين به القادة والمرؤوسون من أجل تنمية ثقافة الإبداع في المنظمة، وإنما أصبح مبدأ ومتطلبا أساسيا لتطبيق الإبداع الإداري، ولا يكون ذلك إلا بالتحسن المستمر في كافة الأنشطة والعمليات، ومشاركة المرؤوسين والاعتماد على طرق العمل والاهتمام بالقيادة الفعالة لدعم وتأييد برامج التميز والجودة، بواسطة التدريب وتهيئة مناخ العمل وثقافة وقيم المنظمة وتأسيس نظام المعلومات وقياس الأداء الإنتاجي للجودة.

من خلال دراسة الباحث للأداء المتميز وكيفية تنمية الإبداع الإداري، لاحظ أن هناك علاقة بين التصورات والإقترابات الإدارية التي تتجه نحو الدراسات الحديثة، المعنية بدراسة المؤسسات وطبيعة أدائها وهي: إدارة المعرفة وعملية التعلم التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة والمؤسسات ذات الثقافة التنظيمية المتميزة والقوية، وحسب محاولة الباحث يمكن إرجاع العلاقة إلى ما يسمى بعلاقة التشابه، حيث تتناول الدراسات عناصر رئيسية من الواجب توافرها في المؤسسات المتميزة مثل القيادة المتميزة، العمل الجماعي، تفويض الصلاحيات و المشاركة في صنع القرار، واستخدام نظام المعلومات وجودة الأداء وطبيعة المناخ التنظيمي ووضوح الأهداف، أما عن العلاقة الثانية فهي علاقة تكامل لتلك العوامل، وضرورة إبقائها مجتمعة، لتضمن للمؤسسة تحقيق التوازن بينها وبين معطيات البيئة التنظيمية الخارجية. وتبقى المعرفة رائدة في جميع الميادين وفي الإدارة خصوصا، لأنها مصدر في إدارة الجودة الشاملة وعملية التعلم التنظيمي في ظل مناخ تنظيمي الذي يشجع ثقافة الإبداع.


يستنتج الباحث من هذه الدراسة ما يلي:

- أن هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارة العليا في إطار عربي، ولكن هـذه الكـوامن بحاجة إلى تحديد طبيعتها وقوتها ضمن ظروف عمل الإدارة العليا بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية؛ إذ أن لكل عوامل إنبات الإبداع تختلف هذه العوامـل باختلاف الإطار التنظيمي لها.
- على الرغم من غياب مفهوم التمكين لدى المدربين، إلا أن آراءهم بخصـوص أهميـة التمكين لم تكن منعدمة بل تميل نحو التأكيد المطلق بوجود عناصر تلمح للتمكين، وهـذا يبعث الأمل والطموح لتعزيز المدخل والإيحاء بالرؤية الإيجابية.
- أظهرت النتائج نوعاً من الاتساق بين الجانب النظري للبحث وبين استجابات المـدربين، مما يدل أن الميدان البحثي يُعَد خصبا لاستقبال مزيدٍ من الدراسات المشابهة في إطـار أشمل وأكثر تفصيلا في مقاييسه ومتغيراته.

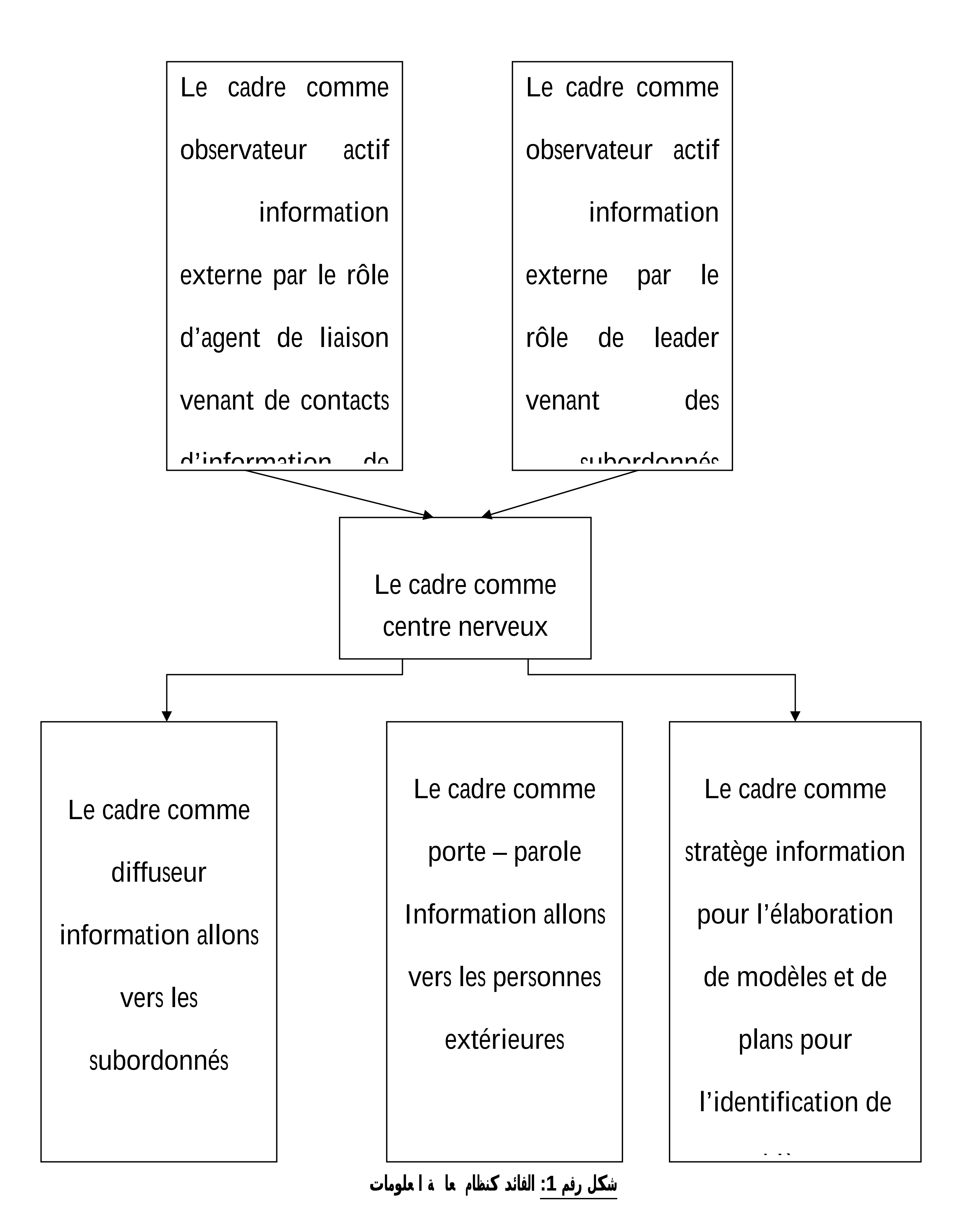
واستنادا إلى ما ذهب إليه الباحث من استنتاجات أعلاه يشير إلى **أهم التوصيات** التي تعزز الإطار البحثي:

- ضرورة العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي.
- تكريس مناخ إداري يقوم على التفاهم بين القادة والمرؤوسـين، وبنـاء وتنميـة شـبكة الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.
- صياغة التشريعات المحفزة للإبداع والابتكار.
- ضرورة انتقاء القادة الإداريين ذوي التفكير الاستراتيجي.

وضع معايير واضحة للإبداع وتحديد مستوياته في إطار الدولة الجزائرية بخصوص والدول العربية عموما، والعمل على تطبيق نتائج هذا الإبداع ومعايره بين المنظمات العربية.

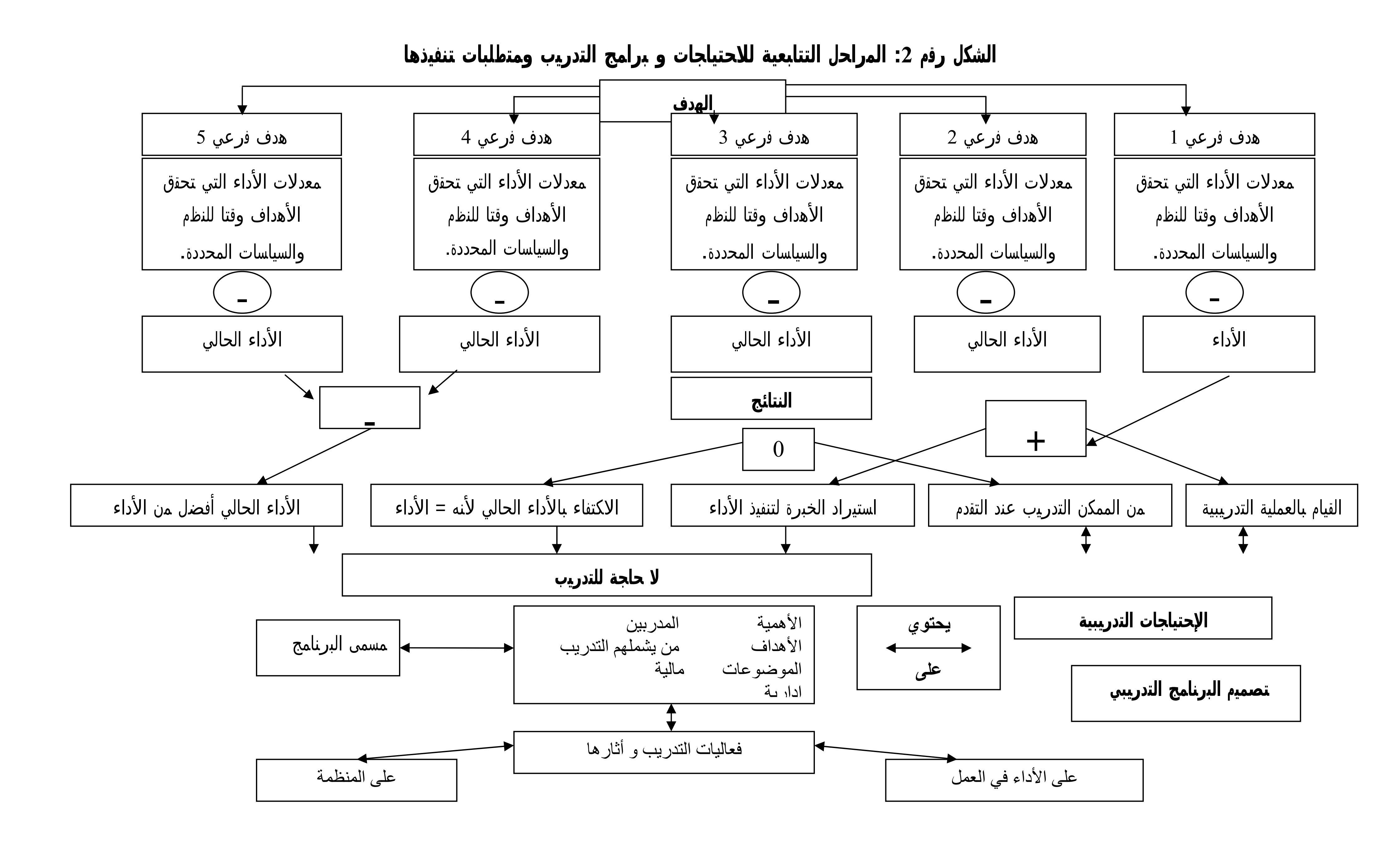


الملاحق



شكل رقم 1: القائد كنظام معا ة ا علومات

Figure : le cadre comme système de traitement de l'information Henry mintzberg, le manager quotidien, nouveaux horizons, 2006, p 82

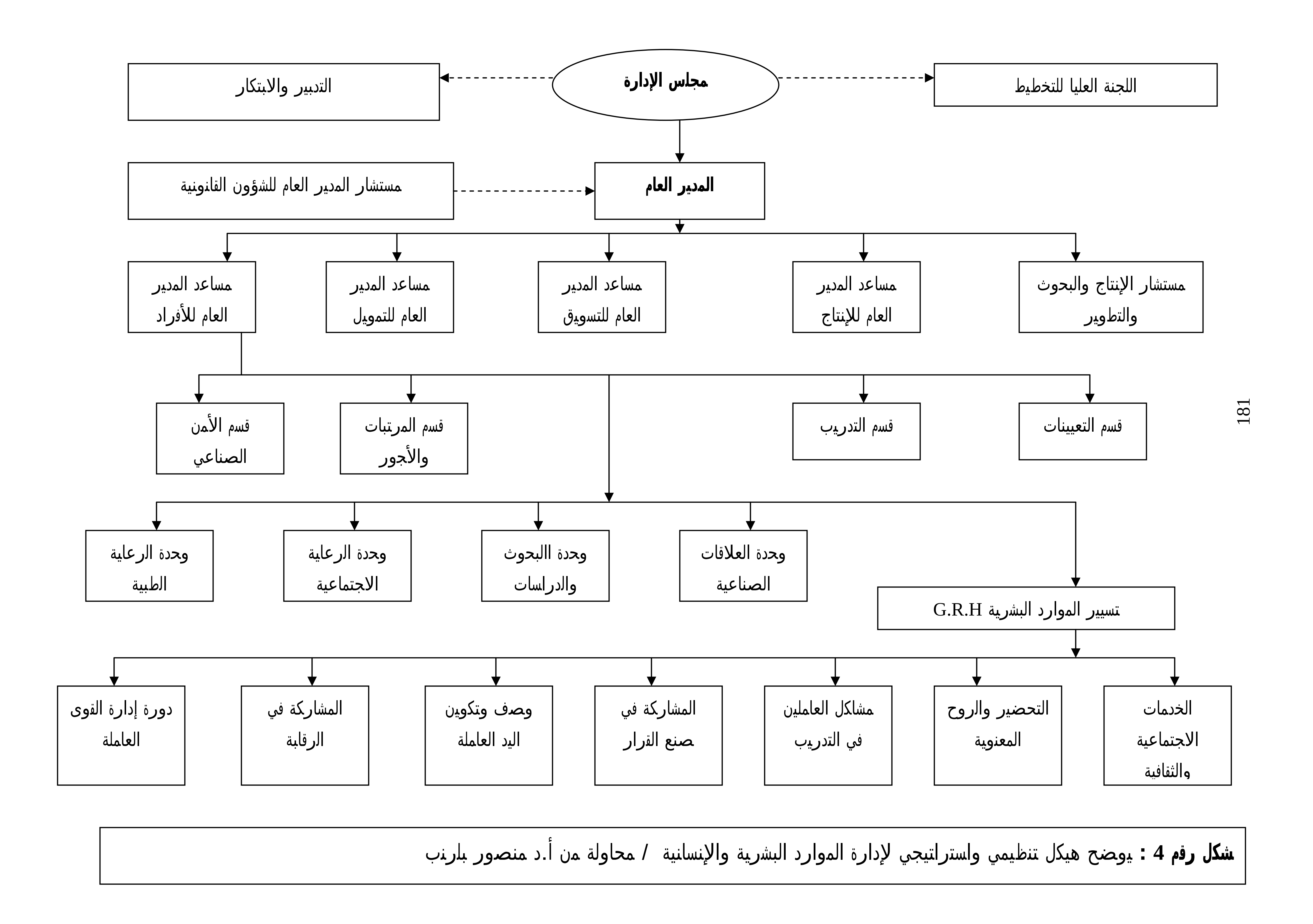

الشكل رقم 2: المراحل التتابعية للاحتياجات و برامج التدريب ومتطلبات تنفيذها
الهدف
هدف فرعي 1
هدف فرعي 2
هدف فرعي 3
هدف فرعي 4
هدف فرعي 5
معدلات الأداء التي تحقق الأهداف وقتا للنظم والسياسات المحددة.
معدلات الأداء التي تحقق الأهداف وقتا للنظم والسياسات المحددة.
معدلات الأداء التي تحقق الأهداف وقتا للنظم والسياسات المحددة.
معدلات الأداء التي تحقق الأهداف وقتا للنظم والسياسات المحددة.
معدلات الأداء التي تحقق الأهداف وقتا للنظم والسياسات المحددة.
-
-
-
-
-
الأداء
الأداء الحالي
الأداء الحالي
الأداء الحالي
الأداء الحالي
النتائج
+
0
-
القيام بالعملية التدريبية
من الممكن التدريب عند التقدم
استيراد الخبرة لتنفيذ الأداء
الاكتفاء بالأداء الحالي لأنه = الأداء
الأداء الحالي أفضل من الأداء
لا حاجة للتدريب
الإحتياجات التدريبية
تصميم البرنامج التدريبي
يحتوي
على
الأهمية
الأهداف
الموضوعات
ادار ية
المدربين
من يشملهم التدريب
مالية
مسمى البرنامج
فعاليات التدريب و أثارها
على الأداء في العمل
على المنظمة

علاقة التدريب بالتنمية الإدارية

العناصر	التدريب	التنمية الإدارية
الغرض	تزويد الفرد بمعلومات ومعارف ومهارات واتجاهات معينة يحتاجها الأهداف التي يراد الوصول إليها	إعداد أفراد مجهزين لمجابهة الأهداف المنشأة في وظائف أو مراكز محبذة
المدى	يتعامل مع واجبات محددة أو نطاق موضوع معين	تتعامل مع مجموعة مركبة من الواجبات ويتم تدريب الأفراد للوصول لنطاق المسؤولية
اتجاهات المشكلات	تظهر المشكلات من ظروف جانبية نتيجة غياب ظروف مراد توفرها بسببها نقص معارف أو المهارات أو بوجود اتجاهات غير مرغوب فيها لدى الأفراد والجماعات	- تحسين الظروف - تزويد معارف جديدة - ظهور الحاجة لمعارف جديدة - الشعور بضرورة التعديل
وجهة نظر	تقديم قوة بشرية مؤهلة لمواجهة عمل محدد أو معين	تقديم قوى بشرية مؤهلة لمجابهة أهداف تنظيمية
الاختيار	الأفراد يتم اختيارهم بسبب نقص أو في المعارف أو في المعلومات أو عدم ملاءمة بعض الاتجاهات بسبب ما لا يدور لدى المدربين	بسبب الأداء السابق الذي لا يؤهلهم لمسؤولية الجديدة بسبب ما لدة المدربين
التقييم	مقارنة أداء الفرد بالمسمات التدريبية أو مستوى الأداء الأمثل بعد تصور البرنامج التدريبي	بصفة مستمرة في إطار الأهداف التنظيمية
تحديد الاحتياجات	على أساس مستوى الأداء الحالي	على أساس الاحتياجات التنظيمية وخطة العمال المطلوبة

شكل رقم 3: يوضح علاقة التدريب بالتنمية الإدارية

المصدر: أحمد باشات، أسس التدريب، القاهرة : دار النهضة العربية 1978، ص17.



شكل رقم 4 : يوضح هيكل تنظيمي واستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والإنسانية / محاولة من أ.د منصور بلرنب

المتدربون 05 أنواع

ع+ = **توصيل أكبر معرفة ممكنة من خلال إحكام المحاضرة وتخطيطها تخطيطا جيدا**

ن+ = **عمل جو ودي مريح للتدريب**

ع ن = **توازن وإحكام بين العقل والعاطفة**

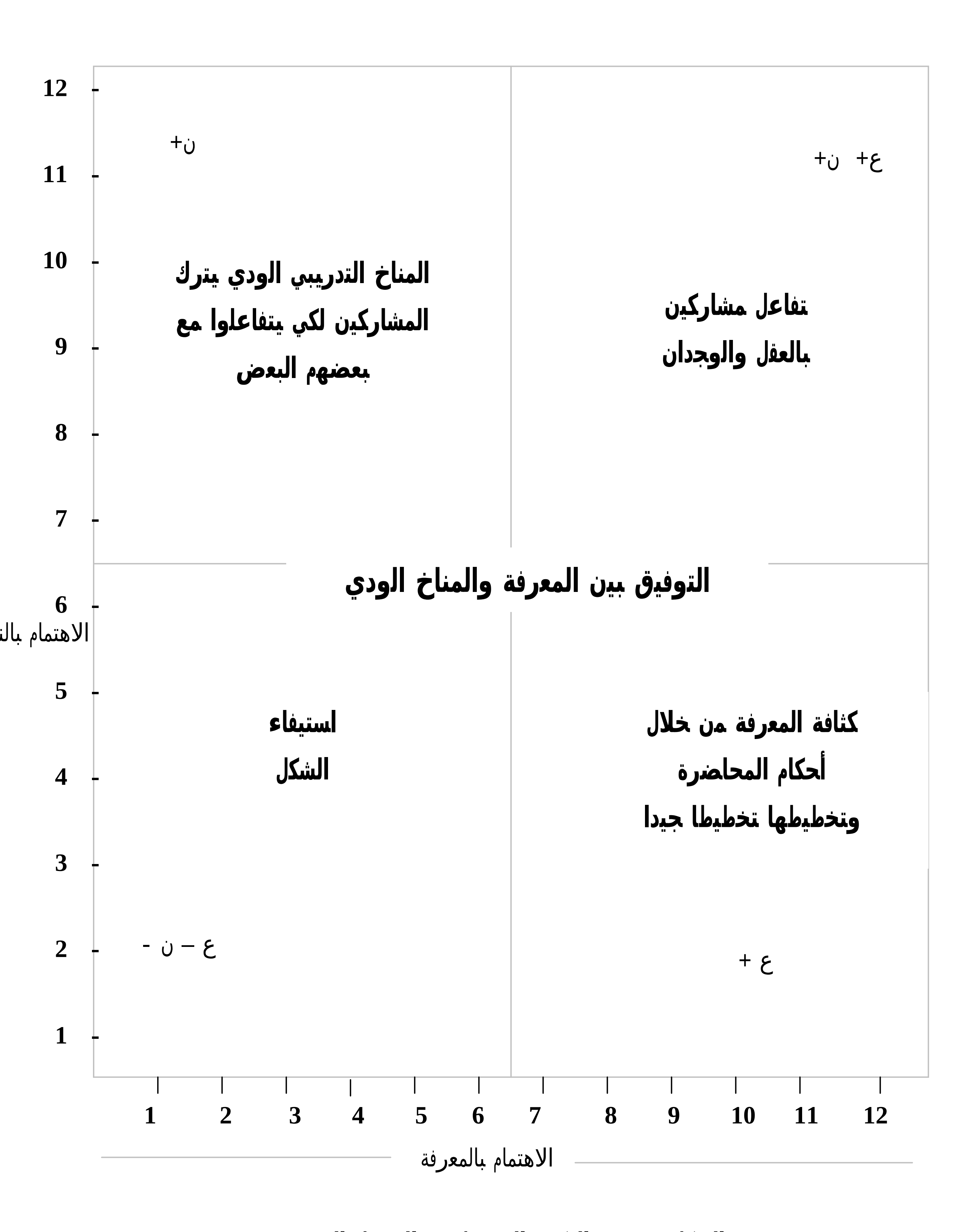
ع- ن- = **تستوفي الشكل وتعطي الحد الأدنى الذي يخلي من المسؤولية**

ع+ ن+ = **تحقيق تفاعل عالي بين المشاركين إضافة إلى إحكام المعارف والمهارات**

أنواع المدربين

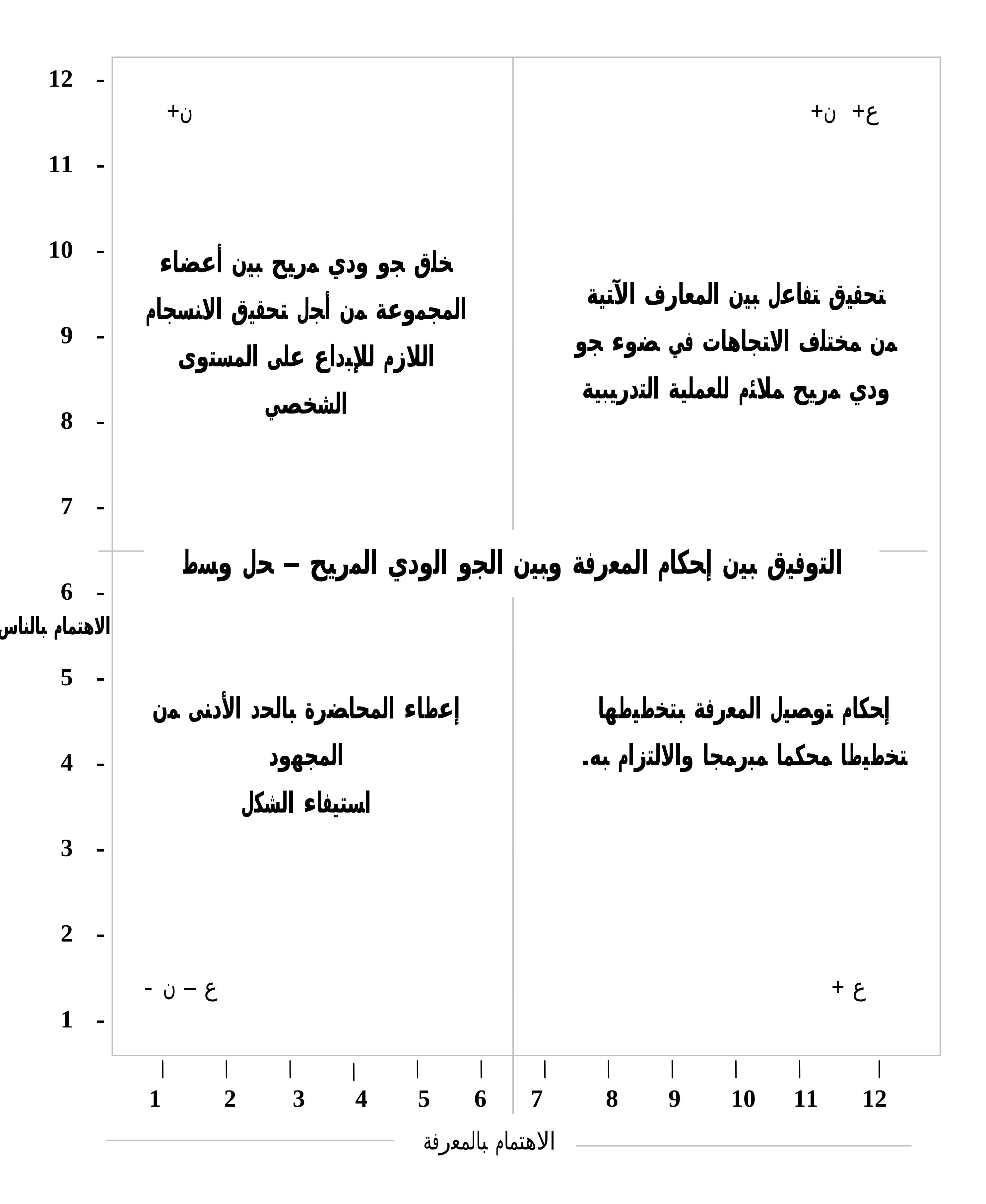
الشكل رقم: 5 أنواع المدربين

المصدر: السيد الهواري، الأسرار التسعة للمحاضرين والمدربين، 2006، ص 04



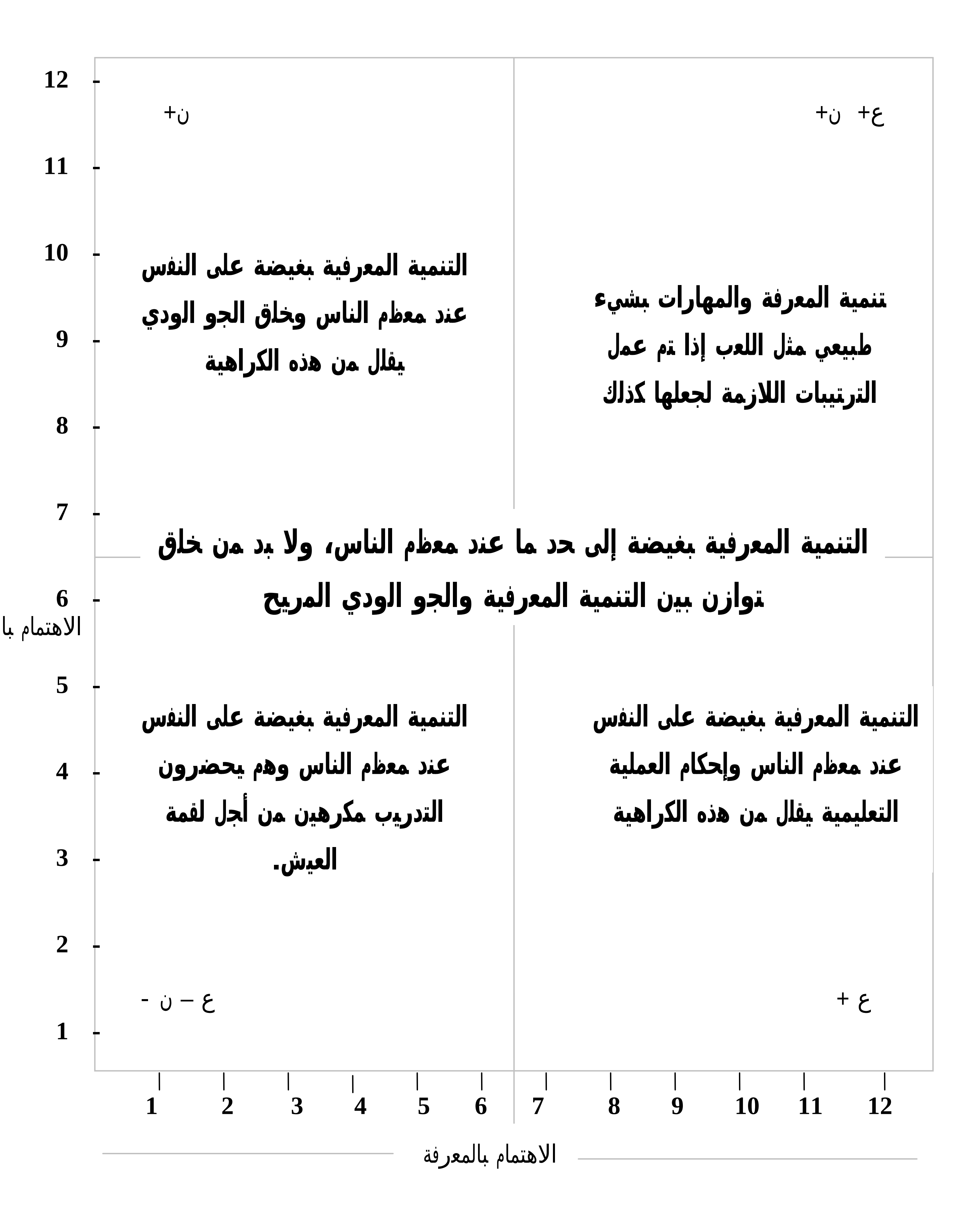
الشكل رقم6 : الفكرة المسيطرة والمدخل التدريبي

المصدر : السيد الهواري، الأسرار التسعة للمحاضرين والمتدربين، ط1 (ددن)، 2006، ص05.



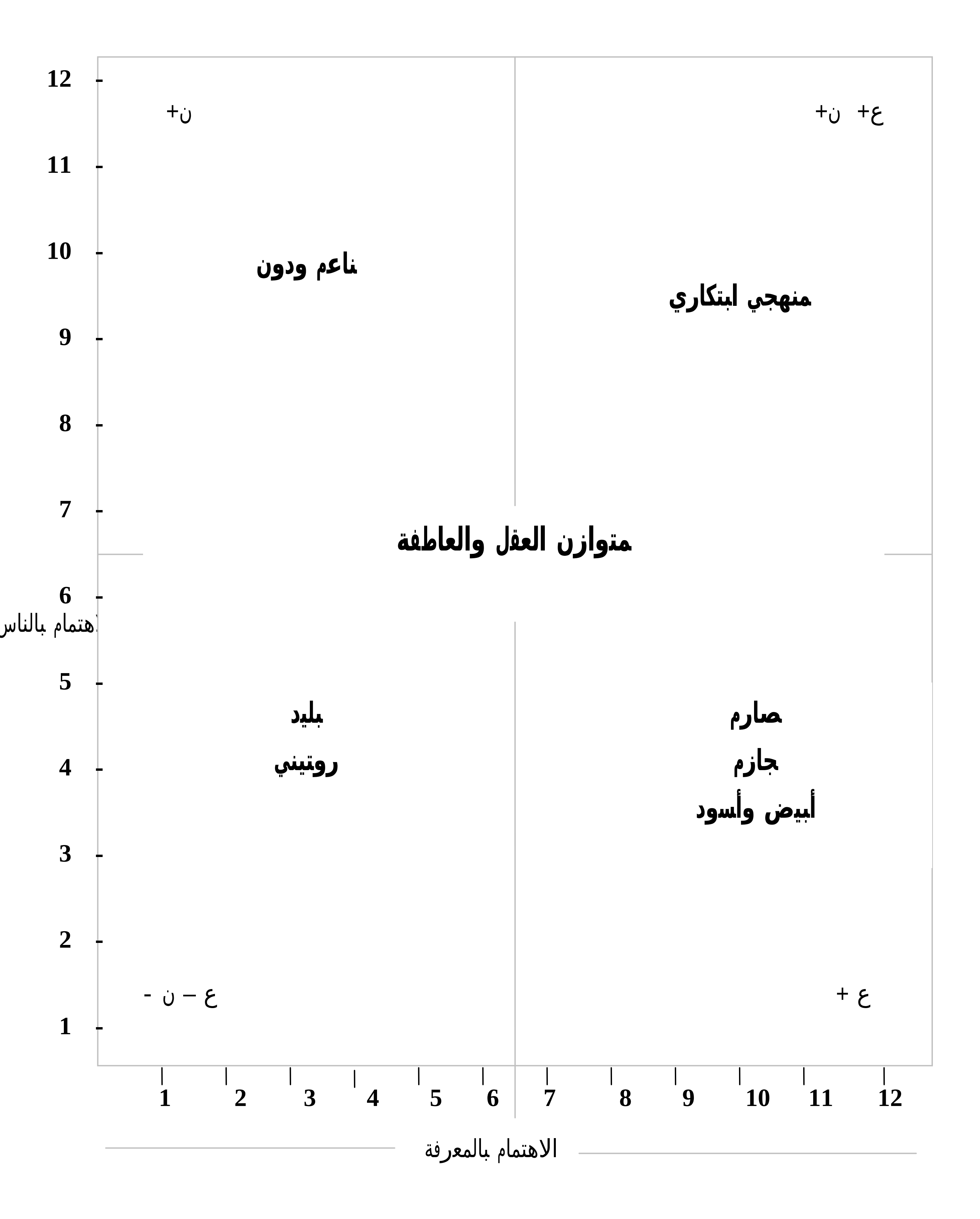
ا لشكل رقم 7 : وظيفة المدرب

المصدر : السيد الهواري، الأسرار التسعة للمحاضرين والمتدربين، ط1 (ددن)، 2006، ص 06.



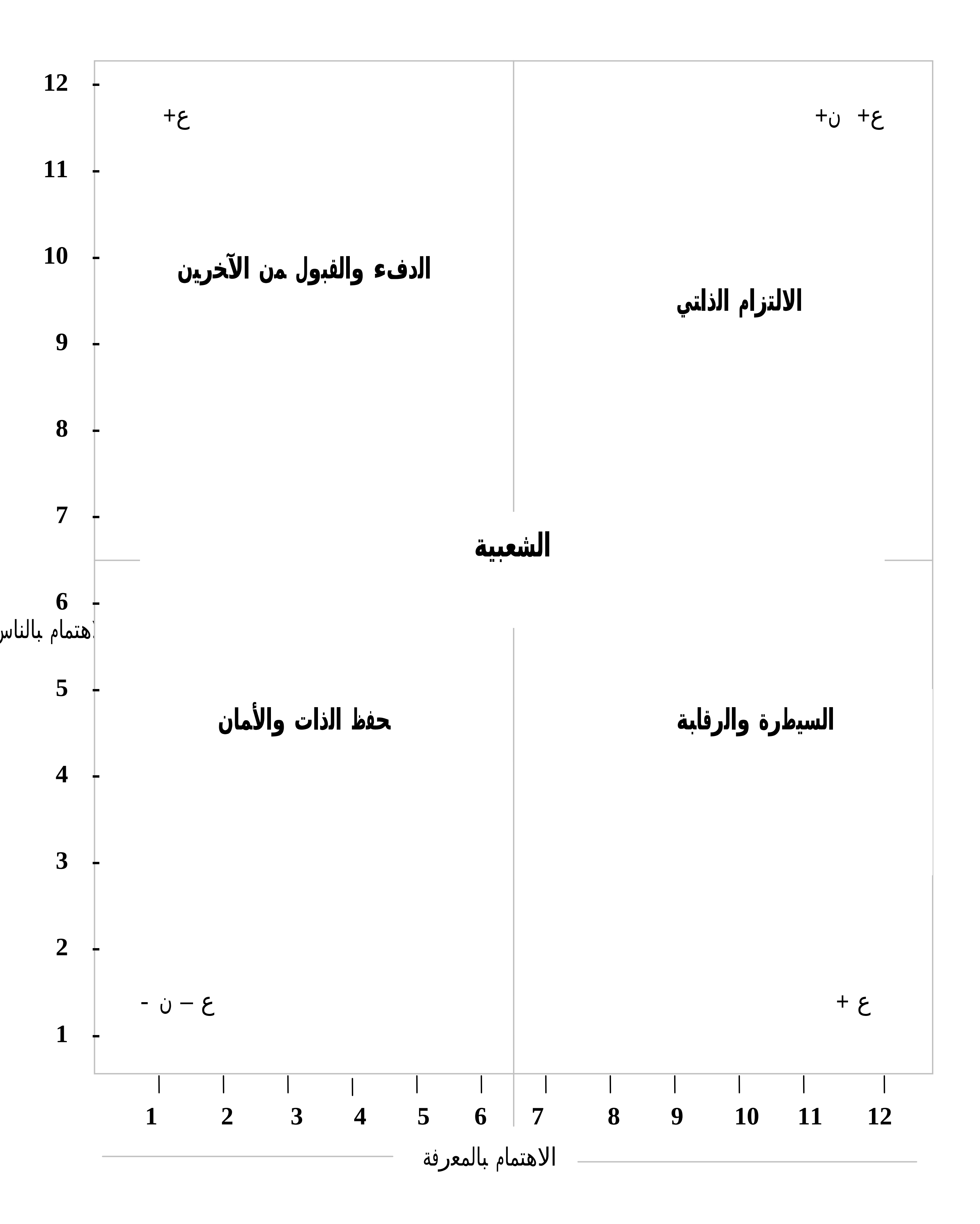
ا لشكل رقم8 : الافتراضات الأساسية عن التنمية المعرفية

المصدر : السيد الهواري، الأسرار التسعة للمحاضرين والمتدربين، ط1 (ددن)، 2006، ص07.



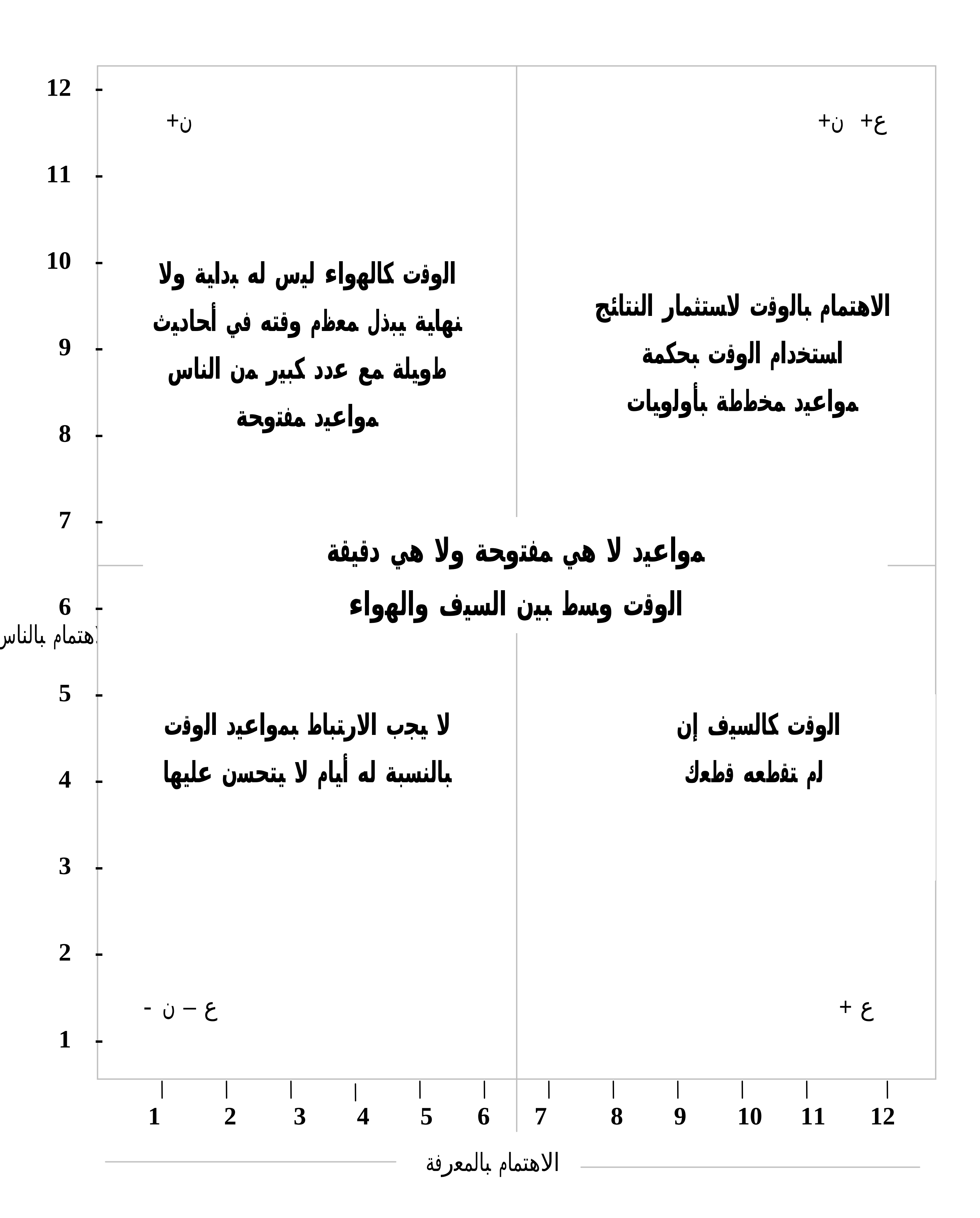
ا لشكل رقم9 : صيغة التفكير عند المدرب

المصدر : السيد الهواري، الأسرار التسعة للمحاضرين والمتدربين، ط1 (ددن)، 2006، ص 08.



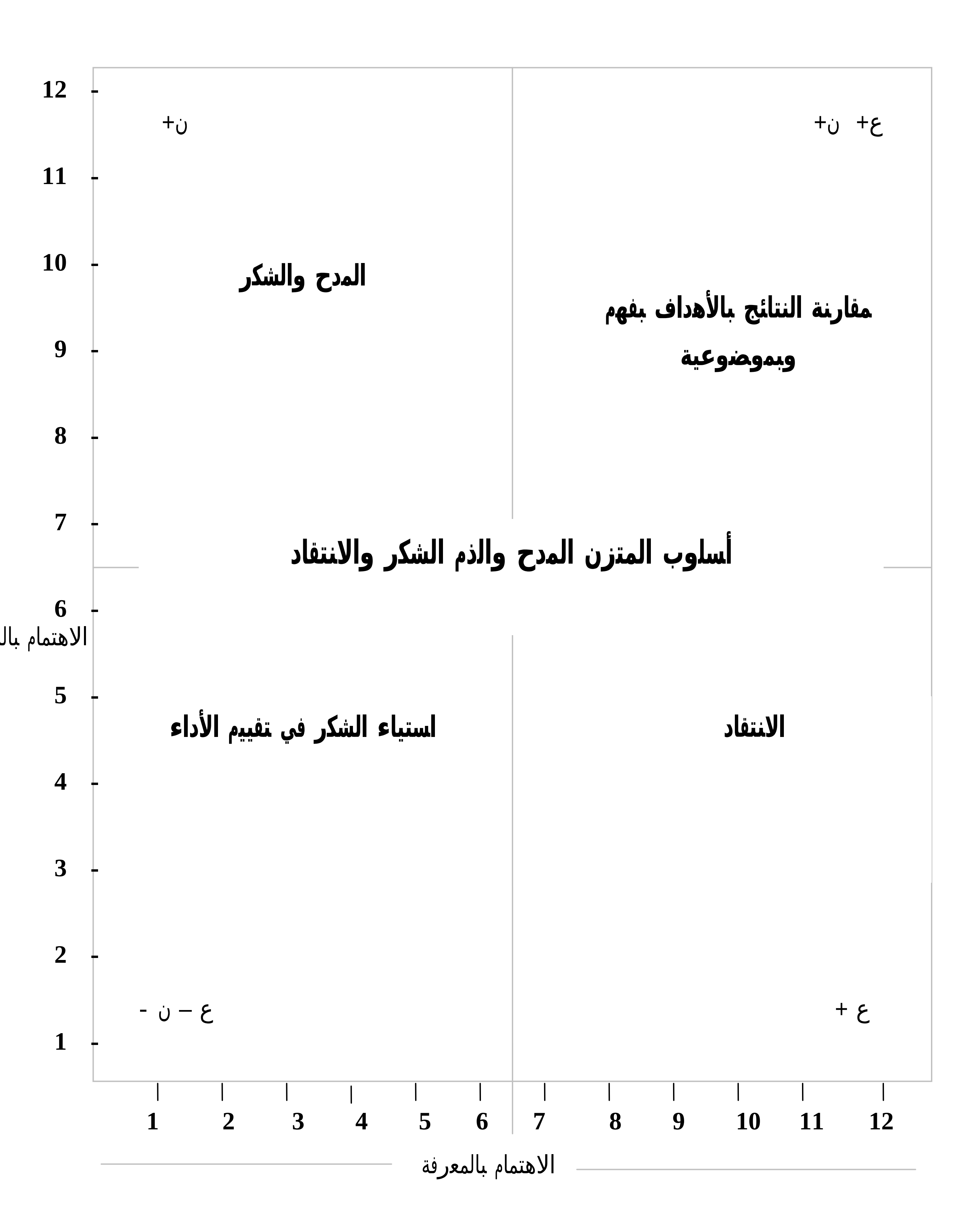
ا لشكل رقم 10: دوافع المدرب

المصدر : السيد الهواري، الأسرار التسعة للمحاضرين والمتدربين، ط1 (ددن)، 2006، ص 09.



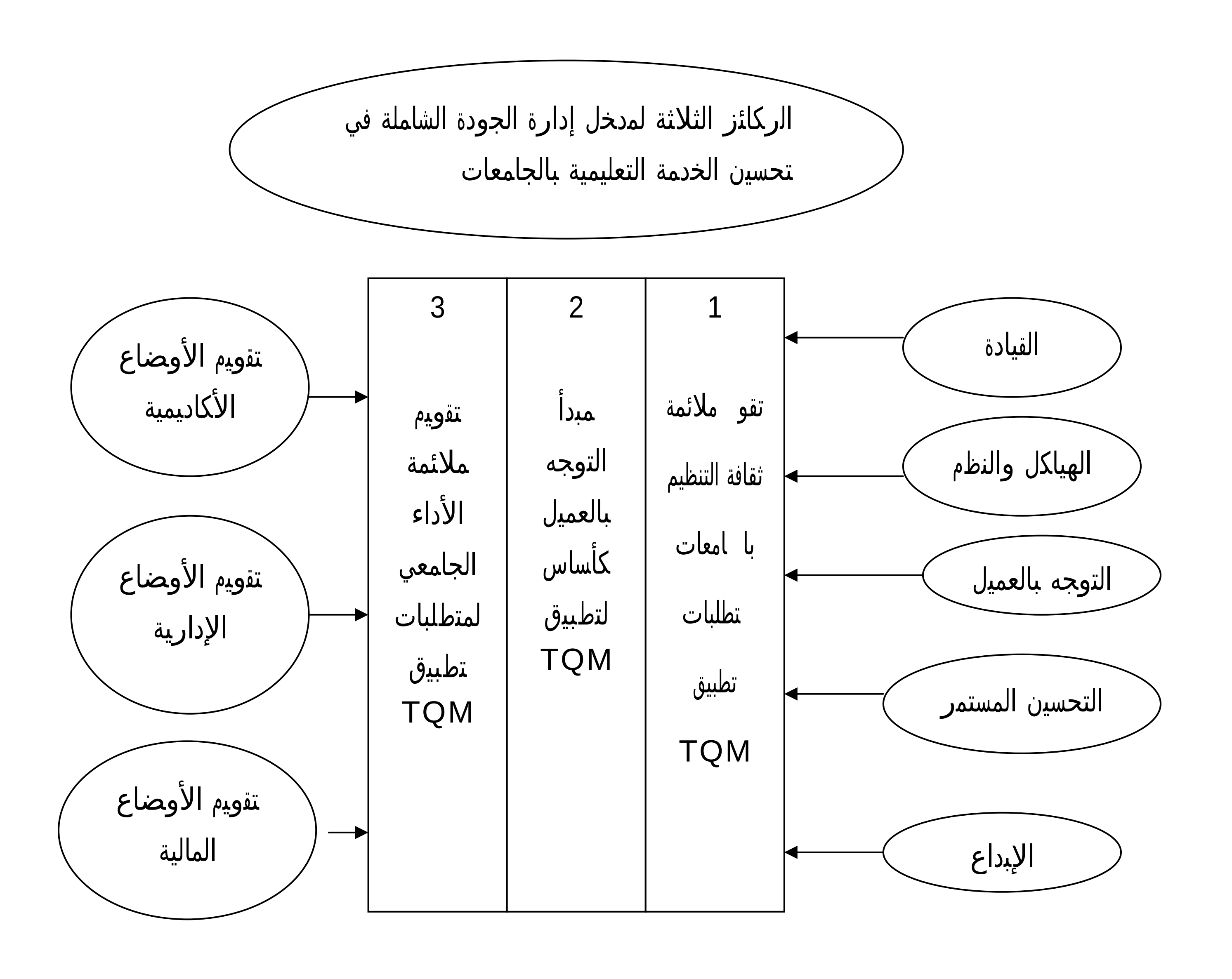
ا لشكل رقم 11: أهمية الوقت

المصدر : السيد الهواري، الأسرار التسعة للمحاضرين والمتدربين، ط1 (ددن)، 2006، ص 10.



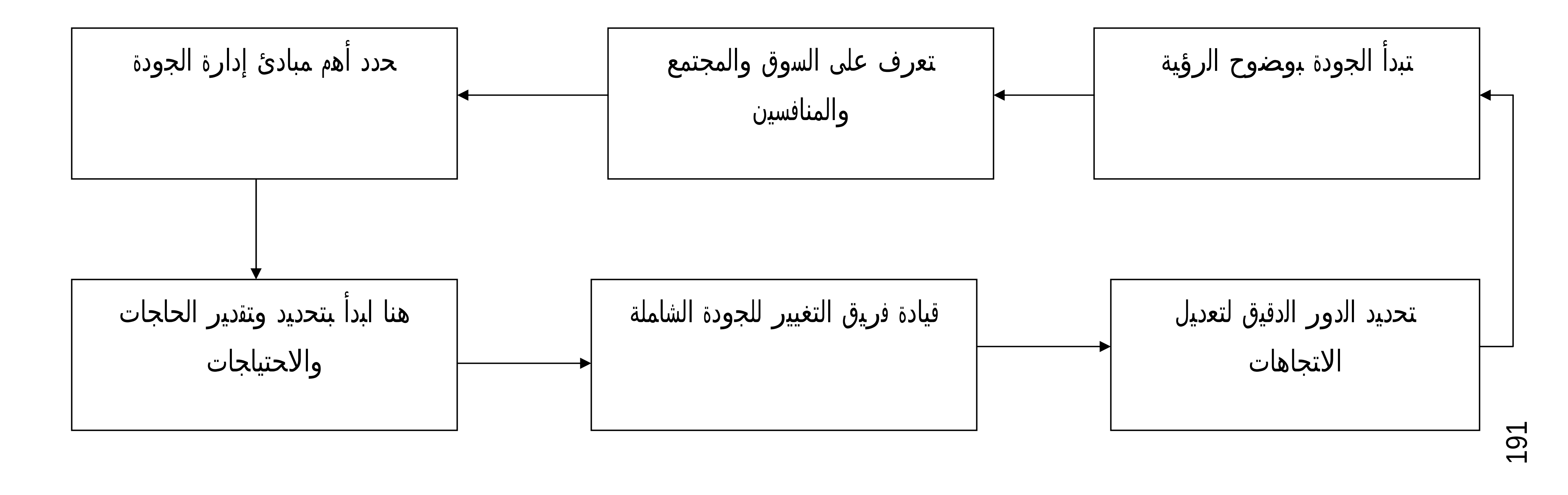
ا لشكل رقم:12 : تقييم لأداء المتدربين

المصدر : السيد الهواري، الأسرار التسعة للمحاضرين والمتدربين، ط1 (ددن)، 2006، ص14.



شكل رقم 13 يوضح : ركائز تطبيق TQM في الخدمة التعليمية الجامعية

ا صدر : د. بوحنية فوزي، تسويق ا امعات عا يا مـن خلال مـدخل ا ـودة الشـاملة، جامعـة ورقلـة، 2005، ص 2.



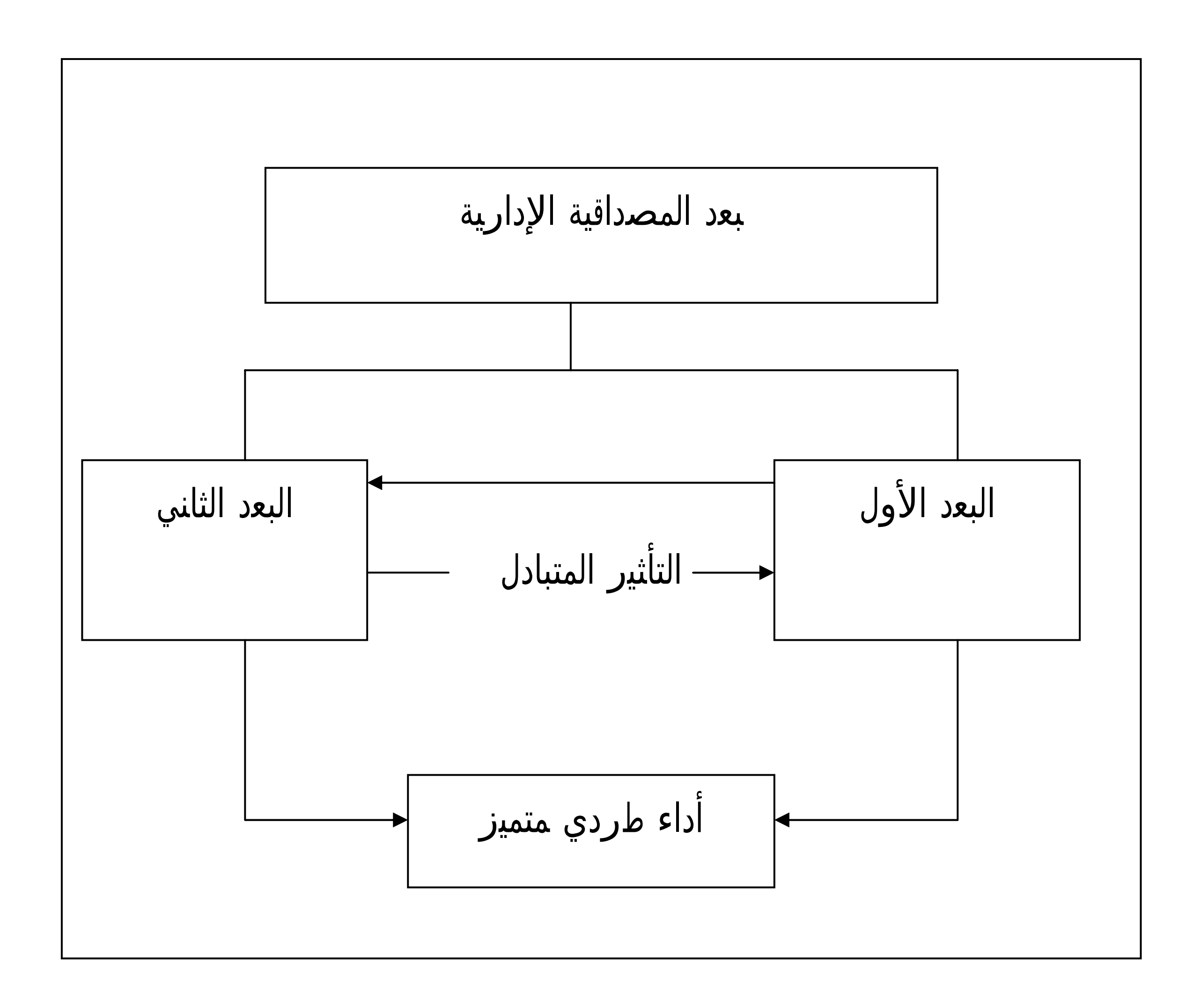
شكل رقم 14 يوضح : دورة التحسينات المستمرة في جودة التعليم العالي

B. B. Burkhalter, how can institutions of ligher education achieve quality within the new economy ? TQM – vol 7. n° 2. 1996. p 179



شكل رقم 15 يوضح: تطبيق TQM في الجامعات

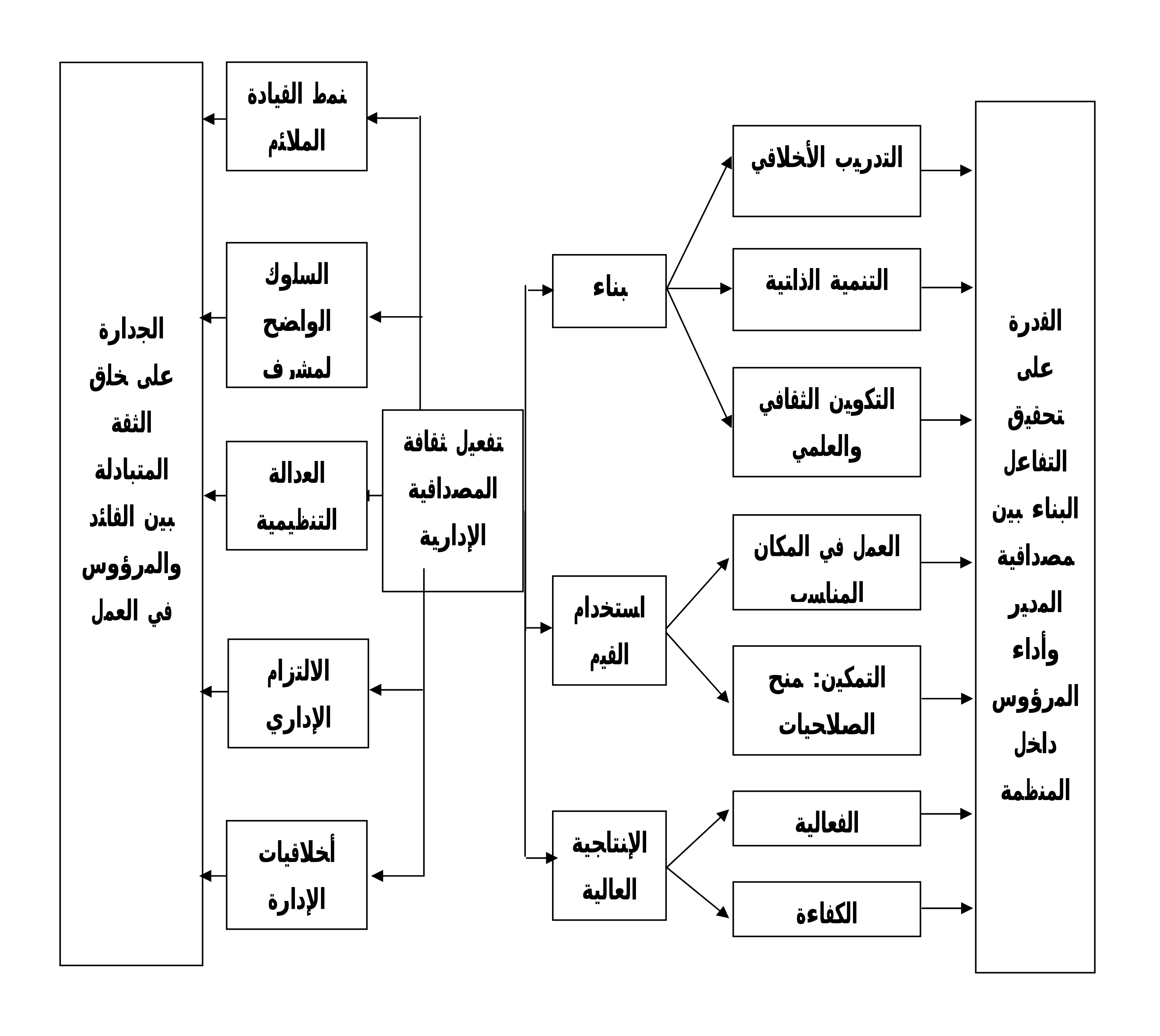
المصدر : د. وصاف سعيدي وبوحنية فوزي، المرجع السابق، ص 311.



شكل رقم 16 يوضح: العلاقة بين بعدي المصداقية الإدارية والأداء الفردي للعاملين

وهذا الشكل يبرهن أن التطبيق الصحيح لتعدي المصداقية الإدارية لا يكون إلا عند التأثير المتبادل بين ممارسات تبرير القرار الإداري ومهارات الاتصال التنظيمي.

المصدر: أ.د/فتحي ابراهيم محمد أحمد، مصداقية المديرين، وفاعلية أداء المرؤوسين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007. ص 11.



الشكل رقم 17 يوضح : المحاور الأساسية لثقافة المصداقية الإدارية.

المصدر: أ.د/فتحي إبراهيم محمد أحمد، مصداقية المديرين وفاعلية أداء المرؤوسين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2007، ص33.

الوسائل التقنية	الموارد االبشرية
- تحديث الآلات -كفاءة الإنتاج - الطاقة البشرية للبحث - المكتبة الافتراضية	- وصف وتكوين اليد العاملة - العامل الاجتماعي والثقافي للمؤسسة
الوسائل المالية	**الوسائل التجارية**
- هيكلة الأثمان - النقود - كفاءة التمويل الذاتي - الديون - طبيعة النظام التسييري	- تدعيم قنوات التوزيع - نوعية المنتجات والخدمات المقدمة - تنوع أصنافها - صورة المؤسسة لبراعة الاختيار للملكية الصناعية

شكل رقم 18 يوضح : الموارد البشرية والتقنية والتجارية والمالية حسب ما يراه الأستاذ شارل هنري، ب. د هورت Charles Henri, Besseyee des Horts من مؤلفه حول إدارة الموارد البشرية.



الجداول

I - برامج الشهادات المتخصصة

نوع الشهادة برنامجها	شهادة متخصصة في التسويق	شهادة متخصصة في تطبيق تكنولوجيات حديثة في الإدارة	شهادة متخصصة في إدارة البنوك	شهادة متخصصة في الإدارة العامة	شهادة متخصصة في إدارة الموارد البشرية	شهادة متخصصة في الإدارة المالية	شهادة متخصصة في قانون الأعمال
الأهداف	-توسيع معارف التسويق عن طريق التقنية -تطوير وتفعيل المنافسة في مجالات التطبيق التسويق	-التحدي والمنافسة عن طريق الانترنيت وتطبيقاتها في الإدارة	-إحاطة البيئة البنكية -حسن استعمال التقنيات البنكية	-معرفة تقنيات وأدوات تنظيم الإدارة	-محافظة وتطوير سياسة الموارد البشرية متماشية مع استراتيجية المؤسسة -إتقان الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية	-التركيز على البيئة المالية للمؤسسة -إتقان التحليل المالي	-معايشة الوضع البيئي المعاصر لعامل الأعمال -إتقان قواعد وأدوات التي لها علاقة بالأعمال
المتدربون المعنيون	-إطارات المؤسسات الصناعية التجارية، الخدماتية	-إطارات مشرفين على هياكل المؤسسة منذ 03 سنوات	-الإطارات الجامعية المتواجدة في المؤسسات منذ 03 سنوات	-إطارات جامعية 03 سنوات من العمل في المؤسسة	-إطارات جامعية على الأقل 03 سنوات خدمة في المؤسسات	-إطارات جامعية 03 سنوات في ميدان العمل في المؤسسات عامة أو خاصة	إطارات المؤسسات منحت لهم ترقية لمناصب ذات مسؤولية في الميدان القضائي
محتوى البرنامج	-المؤسسة ومحيطها -الاتصال -نظرية التنظيم -إدارة الموارد البشرية -المحاسبة والمالية -الإنتاج -قانون الأعمال -التسويق -دراسة السوق وسلوك المستهلك -تقنيات الكمية -التسويق الاستراتيجي -التسويق المختلط -خطط التسويق -قوة البيع والإدارة -تقنية المفاوضات التجارية -تسويق دولي -منهجية تطوير الذاكرة	-بيئة المؤسسة -نظريات التنظيم -استراتيجية الإدارة -الاتصال -إدارة المشاريع -إدارة الجودة -إدارة الفرق والاتصالات -نظم المعلومات -قاعدة المعلومات -نظم التسيير: مفاهيم وتطبيقات -شبكات إلكترونية -إنشاء موقع إلكتروني -إدارة علاقة الزبون -قانون حماية المعلومات -ثروة المعرفة	-بيئة المؤسسة -نظريات التنظيم -إدارة الإستراتيجية -الاتصال -نظم معلومات التسيير -المحاسبة العامة -تسيير الخزينة العامة -سير الميزانية -الإستراتيجية المالية -الضرائب -تطوير المؤسسة -عمليات السوق المالي -تمويل العمليات التجارية -القانون البنكي -تسيير المخاطر البنكية -التحليل المالي -مراقبة التسيير البنكي	-بيئة المؤسسة -نظرية التنظيم -الإدارة الإستراتيجية -الاتصال -اقتصاد المؤسسة -نظام المعلومات والتسيير -المحاسبة العامة -قانون الأعمال -مناهج كمية التسيير -تسيير الموارد البشرية -مالية -تسويق -إدارة المشاريع -إدارة الجودة -دور القائد -روح الفريق -تسيير الرقابة الاجتماعية	-بيئة المؤسسة -نظرية التنظيم -استراتيجية الإدارة -اتصال -نظم المعلومات التسيير -المالية والمحاسبة العامة -قانون الأعمال -مناهج كمية التسيير -إستراتيجية الموارد البشرية -نظم معلومات الموارد البشرية -علاقات اجتماعية المفاوضات وقاية، الصراع الوظيفي -قانون العمل والحماية الاجتماعية -التسيير الوقائي لمناصب العمل -الترقية -التدريب -المراقبة الاجتماعية	-بيئة المؤسسة -نظرية التنظيم -إدارة الإستراتيجية -اتصال -نظم تسيير المعلومات -المحاسبة العامة -المحاسبة التحليلية -محاسبة المؤسسات -الضرائب -قانون الأعمال -تشخيص مالي للمؤسسات -تسيير الميزانية -تطوير المؤسسات -استراتيجية المالية -العمليات المالية للأسواق -ميزانية التسيير	-بيئة المؤسسة -نظرية التنظيم -إدارة الإستراتيجية -نظم تسيير المعلومات -مقدمة لقانون الأعمال -الهيكل القضائي لمنتمين الأعمال -تسيير المحاسبة -ضرائب -مفاوضات وتمديد العقود -سير ومتابعة تنفيذ العقود -سير الأسواق العمومية -قانون العمل والحماية الاجتماعية -قانون المنافسة والملكية الفكرية -المفاهيم المالية القضائية للعملات الدولية -الإطار القضائي للمؤسسة -القانون البيئي والتأمينات + القانون الضريبي للأعمال
الزمن	600 ساعة	600 ساعة	630 ساعة	630 ساعة	600 ساعة	630 ساعة	600 ساعة

II- برامج الدراسات العليا المتخصصة

نوع الشهادات برنامجها	شهادات الدراسات العليا المختصة في إدارة نظم المعلومات	شهادات الدراسات العليا في إدارة مشروع معلوماتي	شهادات الدراسات العليا في إدارة الموارد البشرية	شهادات الدراسات عليا في إدارة المشاريع
الأهداف	- تدريب إطارات القطاع الاقتصادي الإداري، مسئولين نظم المعلومات واتقان التكنولوجية الحديثة للمعلومات والاتصالات . - تطوير المناهج الحديثة والتقنية وأدوات التسيير في قلب المؤسسات. - توفير الأداء المشاريع في المؤسسات.	- تطوير المتغيرات والحلول واضح متخذي القرار. - اختيار مشروع في الوقت المحددة وإنجازه في الزمن المحدد. - تخطيط وضبط المشروع المعلوماتي. - تحفيز الفريق للعمل.	- تحديد دور الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية. - تحليل طبيعة مناصب الشغل الضرورية لتطوير المؤسسة. - معرفة الهيكلة البشرية للمؤسسة.	- تقليص المخاطر - التركيز على العصرنة في إدارة المشاريع. - تطوير أدوات المقترحة لقيادة المشروع.
الفئة المعنية بالتدريب	- إطارات عليا للمؤسسات البنكية شركات التأمين، وزارة مكلفة بنظام المعلومات. - مهندس، شهادة في الإعلام الآلي	فريق المشروع المعلوماتي	مسؤولين إدارة الموارد البشرية	ترقية لمدير مشروع مسؤول هياكل تنسيق المشروع.

محتوى التدريب	- الاتصال - هندسة نظم المعلومات - مناهج تحليل - اتخاذ القرارات ونظم المعلومات - قاعدة المعلومات - مقدمة شبكة المعلومات - مؤسسة لموارد التخطيط - قيادة الإدارية - العمل الجماعي - مراقبة نظم المعلومات - تسيير مشروع نظم المعلومات - إنشاء مواقع إلكترونية - قانون الإعلام الآلي	- الاتصال - هندسة نظم المعلومات - مناهج التحليل المفاهيم المواجهة - قاعدة المعلومات والمفاهيم - مقدمة شبكة المعلومات - إدارة شبكة المعلومات - تنظيم إدارة المشروع - تسيير الزمن لإنجاز المشروع - قيادة المشروع - إدارة المخاطر والتغير - إدارة الجودة	- بيئة المؤسسة - الاتصال في المؤسسة - نظرية التنظيم - الإدارة الاستراتيجية - قانون الأعمال الجماعية الاجتماعية - المنافسة والتسيير الوقائي لمناصب الشغل - تسيير السيرة المهنية وتطبيق الفعالية -سياسة الترقية. -هندسة التدريب. -علاقات الاجتماعية، المفاوضات، إدارة الصراعات. -أخصائيات تطبيق الموارد البشرية.	- بيئة المؤسسة - الاتصال في المؤسسة -إطار إدارة المشروع. -مفاهيم شروط العمليات. -التمويل المالي للمشروع. -إدارة العمليات. -إدارة الجودة. -إدارة المخاطر. -الإدارة الوقائية. -إدارة الموارد البشرية وتنظيم المشروع. -نظم المعلومات وأدوات إدارة المشروع.
مدة التدريب	420 ساعة	420 ساعة	360 ساعة	330 ساعة

نوع الشهادة برنامجها	**شهادة دراسات عليا مختصة في مراقبة التسيير**	**شهادة دراسات عليا مختصة في التسيير والصيانة**	**شهادة دراسات عليا مختصة في الإدارة المالية**	**شهادة دراسات عليا مختصة في إدارة البنوك**	**شهادة دراسات عليا مختصة في إدارة التأمينات**
الأهداف	- أداء فعال للمؤسسة	- أداء تقنيات التسيير والصيانة - إتقان لأدوات التسيير والصيانة - تطوير نظم الصيانة	- إتقان مفاهيم الإدارة المالية - توسيع معارف أدوات التحليل المالي مسئول مالي لمؤسسة صناعية أو تجارية - بيئة المؤسسة - إدارة - المحاسبة العامة - المحاسبة التحليلية - محاسبة المؤسسات - التشخيص المالي للمؤسسة - تطوير المشروع الاستثماري - تطوير عمليات السوق المالي - تسيير الرقابة	- إتقان لأدوات البيئة الاقتصادية والمالية - تطوير مهارات الإطارات وتجاوب الإصلاحات	- اكتساب المهارات الحقيقية لإدارة التأمينات
	- مراقب التسيير	مسؤول الصيانة		- مسؤل مالي في البنك	- إطارات ومسؤولون في التأمينات والمالية

	-بيئة المؤسسة -إدارة -محاسبة العامة -الضرائب -التشخيص المالي للمنظمة -مفاهيم ومناهج المراقبة -عملية المراقبة -أدوات المراقبة والتسيير -الاقترابات الحديثة لمراقبة التسيير	-بيئة المؤسسة -اتصالات -آليات تنظم الصيانة -تسيير وحدات الصيانة -مناهج الصيانة -فرق الصيانة ومرونتها -الصيانة الشروطية -الرقابة التقنية -ميزانية الصيانة -تشخيص الصيانة -إنتاج الشامل للصيانة		-البيئة الصناعية الدولية والوطنية -نظم المعلومات البنكية -المحاسبة البنكية -التحليل المالي للبنوك -القانون البنكي -مراقبة المفتشية البنكية -الإدارة الاستراتيجية للبنوك -عمليات السوق المالي -الاستراتيجية المالية -التسويق البنكي	-البيئة التنظيمية للتأمينات -قانون التأمينات -عقد التأمين -مسؤولية التأمين -أنواع التأمين -محاسبة التأمين -التسيير المالي لمؤسسة التأمين -الوساطة والتأمين -إعادة التأمين -التعاقد -Audit التأمين
مدة التدريب	360 ساعة	360 ساعة	360 ساعة	360 ساعة	360 ساعة

	دبلوم دراسات عليا متخصصة في إدارة الإنتاج	دبلوم دراسات عليا متخصصة في إدارة الجودة	دبلوم دراسات عليا متخصصة في قانون الأعمال	دبلوم دراسات عليا متخصصة في إدارة الأسواق العمومية
الأهداف	-اكتساب تقنيات وأدوات التسيير الصناعي -إتقان وظيفة التسيير الصناعي	-السعي إلى تطبيق سياسة الجودة في المؤسسة -قياس تسير المؤسسة عن طريق نظام إدارة الجودة للوصول إلى رخصة إيزو 2000/9001	-التعايش مع البيئة والأعمال -إتقان أدوات وتقنيات إدارة الأعمال	-إتقان مراحل مشروع الاستثمار العام -اكتساب مهارات وتقنيات إدارة الأسواق العمومية
المناصب المعنية	-مدير الإنتاج -المدير التقني	-مسؤول الهياكل التنظيمية -مسؤول الجودة	-إطارات جامعية، موظفون منذ 03 سنوات في مؤسسة خاصة أو عمومية	-مسؤولين لإدارة الأسواق العمومية
المحتوى	-بيئة المؤسسة -الاتصال -إدارة المنتوج -مناهج التنبؤ -تخطيط الإنتاج -صيانة التسيير -التقنيات الحديثة لتسيير الصناعي -التشخيص الصناعي -البعد المالي للتسيير الصناعي -البعد الإنساني للتسيير الصناعي -إدارة الجودة	-بيئة المنظمة -الإدارة الإستراتيجية -الاتصال وروح الفريق -المعايير -نظام إدارة الجودة -تفسير معايير إيزو 2000/2001 -تحقيق إدارة الجودة -إدارة المنتوج -إدارة العلاقات مع الزبون -Audit الجودة	-بيئة المؤسسة -الاتصال -مقدمة لقانون الأعمال -تسير العقود -المحاسبة والتسيير -الضرائب وقانون المؤسسة -قانون العمل والحماية الاجتماعية -قانون المنافسة والملكية الفكرية -المبادئ القانونية والمالية للعمليات الدولية -القانون البنكي والتأمينات -القانون الجنائي للأعمال	-بيئة المنظمة -النظام القانوني للأسواق العمومية -دراسة قانون الطلب -المنافسة في الأسواق العمومية -تركيب العقد من دفتر التكاليف إلى تقديم الأحسن -التسيير المالي للعقود -متغيرات السعر -المراقبة التقنية للأسواق العمومية -مسئولية الفاعلين -الأسواق العمومية الدولية
مدة التدريب	390 ساعة	390 ساعة	360 ساعة	360 ساعة

نوع الشهادة برنامجها	دبلوم لدراسات العليا المتخصصة للتسويق التجاري	دبلوم لدراسات العليا المتخصصة في تسيير قوة البيع	دبلوم لدراسات العليا المتخصصة في الاتصال
الأهداف	-استراتيجية التسويق -الاتصال والعلاقات التجارية	-تقنيات ومهارات البائع -قواعد وتقنيات البيع	-أساسيات إدارة تسيير المؤسسة -معرفة تقنيات الاتصال -الاتصال المعلوماتي
المناصب المعنية	-مسؤولو التسويق -الإدارة التسويق	-عون تجاري -تقني تجاري -مفوض تجاري -مسئول وكالة تجارية	-مسؤولو الاتصال -إدارة الاتصالات
المحتوى	-بيئة المؤسسة -الاتصال -أساسيات التسويق -نظم المعلومات التسويق -سلوك المستهلك -متغيرات التسويق -الإنتاج -السعر والتوزيع -الاتصال والعلاقات التجارية -قوة البيع -الإدارة والجودة -استراتيجية خطط التسويق	-بيئة المنظمة -الاتصال -أساسيات التسويق -دراسات التسويق والتجارة -سلوك ومبادئ المستهلك -تنظيم وظيفة البائع -تقنيات التفاوض -الاتصال التجاري -تسيير وتنشيط قوة البيع -ضبط أهداف البائع وأدوات البيع -مناهج وبحوث	-بيئة المؤسسة -الإدارة الاستراتيجية -الاقترابات الكلاسيكية للاتصال -الاقترابات الحديثة للاتصال -إدارة فريق عمل -وظيفة الاتصال أساسيات التسويق -المسئول التجاري - مناهج حل المشاكل -مبادئ التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات -خطط الاتصال
مدة التدريب	390 ساعة	360 ساعة	360 ساعة

III- برامج كفاءات التسيير المؤسساتي

نوع الشهادة برنامجها	شهادة الكفاءة التسيير المؤسسي لمراقبة التسيير	شهادة الكفاءة في تسيير المشروع	شهادة الكفاءة في التسيير الإداري للأفراد
الأهداف	-فهم أساسيات المراقبة والتسيير -معرفة أدوات وتقنيات المراقبة	-إتقان أبعاد التسيير في المشروع	-تطوير سياسة الموارد البشرية وسياسة الأفراد
المناصب المعنية	-مسؤولو المراقبة، متابعة الميزانية، نظم المعلومات المؤسسة	-مدير المشروع، إطارات مكلفة لتحقيق المشروع	-مسئول الهياكل وتسيير الموارد البشرية ومؤسسات أقسام الهياكل العمومية
المحتوى	-تسيير المؤسسة -تحليل ومتابعة التقارير -المحاسبة التحليلية -دور التسيير المالي للميزانية -لوحة المفاتيح -الاقترابات الحديثة -تحسين مسئول أداء التسيير	-إدارة المشروع -إدارة الإدماج -إدارة المحتوى الآجال -إدارة الأهداف -توجهات -ميزانية -المراقبة -إدارة المخاطر -إدارة معلومات المشروع	-تسيير الموارد البشرية -إدارة الأفراد -إدارة العمليات -إدارة الموارد البشرية -الاتصال -تسيير علاقات العمل
مدة التدريب	180 ساعة	180 ساعة	180 ساعة

نوع الشهادة	كفاءة التسيير المؤسسي في إدارة الجودة	كفاءة التسيير المؤسسي في إدارة والترقية	كفاءة التسيير المؤسسي في إدارة الفعالة	كفاءة التسيير المؤسسي في تسويق الخدمات
الأهداف	-دراسة المبادئ الأساسية للجودة -دراسة مناهج وتقنيات إدارة الجودة	-نظم الترقية والتحفيز -مشاكل الموارد البشرية -تسيير الترقية -مسؤولون في الموارد البشرية -سياسة الترقية -الترقية ومعايير المفاعلية -نظم الترقية -التفاوض والترقية -إدارة معلومات الموارد البشرية	-نظم تخطيط العمل -سياسة الموارد البشرية -مسؤولون في إدارة الموارد البشرية -تحليل ونظم العمل -تخطيط العمل -تسيير الكفاءات -تطوير الفعالية -تقسيم العمل -إدارة معلومات الموارد البشرية	-الاتصال في الأقسام -تحفيز الأفراد -قياس رضا الزبون -مسؤولون وإطارات في قطاع الخدمات -أساسيات التسويق -تخصصات التسويق -التسيير المختلط للمؤسسات -تسيير علاقة الزبون
المناصب المعنية	-إطارات مسؤولين في إدارة الجودة، الموارد البشرية، إدارة الإنتاج والاتصالات			
المحتوى	-الاتصال وروح الفريق -معايير -تفسير معايير إيزو 2000/9001			
مدة التدريب	210 ساعة	210 ساعة		180 ساعة

نوع الشهادات برنامجها	**كفاءة التسيير المؤسسي في الإدارة المالية للمؤسسة**	**كفاءة التسيير المؤسسي في التسويق**	**كفاءة التسيير المؤسسي في تطوير قوة البيع**	**كفاءة التسيير المؤسسي لتسير العقود**
	-تطبيق مبادئ المحاسبة -التسيير المالي للمؤسسة	-تعميق معارف التسويق وعمليات إدارة التسويق	-توسيع إدارة قوة البيع	-تطوير مهارات التسويق
الفئة المعنية	-مسئولين ماليين -محاسبين	-إطارات المؤسسة مكلف بالتسويق	-إطارات مسئولين لإدارة البيع	-إطارات ومسئولين للتسيير
المحتوى	-المحاسبة العامة -المحاسبة التحليلية -محاسبة الشركات -التشخيص العالي للمؤسسة -التسيير المالي -تسيير الخزينة العمومية	-تسويق وأساسياته -نظم معلومات التسويق -سلوك المستهلك -متغيرات التسويق -متغيرات الإنتاج والسعر، التوزيع والاتصال -نظم وخطط التسويق -قوة البيع، تنظيم، مهام، تنشيط -أدوات تطوير قوة البيع	-أساسيات التسويق -قوة البيع -ضبط الأهداف -تقنيات البيع -التسويق المباشر -تسيير وروح قوة البيع -لوحة مفاتيح الاتصال -تسيير موارد التسويق	-إطار قانوني للعقود -تقديم وتحرير العقود -تنفيذ متابعة العقود -آثار العقد -قواعد التقاعد
مدة التدريب	210 ساعة	240 ساعة	240 ساعة	150 ساعة



قائمة المراجع العلمية

المراجع:

أولا: باللغة العربية.

I- المصادر:

أ- القرآن الكريم.

ب- الحديث الشريف.

II - الكتب العربية:

1- إبراهيم كشت، **ومضات إدارية**، دار وائل: عمان، 1999.

2- ابن منظور، **لسان العرب**، بيروت: دار الجيل، 1988.

3- ابن عبد السلام، عز الدين عبد العزيز، **القواعد الكبرى**، تحقيق/د.نزيه، كمال، ط2، دمشق: دار القلم، 2000.

4- الألباني، محمد ناصر الدين، **صحيح سنن الترمذي**، بيروت: مكتبة التربية العربية لدول الخليج، 1408-1988.

5- أبو قاسم سعد ا ، **تاريخ الجزائر الثقافي**، ج3، بيروت: الغرب الإسلامي، 1998.

6- أبو قاسم سعد ا ، **تاريخ الجزائر الثقافي،** ج6، بيروت: الغرب الإسلامي، 1998.

7- أحمد السيد مصطفى، **التدريب سبيل المدربين إلى تنمية الموارد البشرية،** ع-33، سبتمبر 1988.

8- أيوب ناديا حبيب، **العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى مديرين في قطاع البنوك التجارية**، السعودية: الإدارة، مجلد 51، ع32، 2000.

9- آتيسون وآخرون، تر عادل زايد، **إنشاء السلوك الإداري الابتكاري لدى مديرين في قطاع البنوك التجارية**، (ددن)، السعودية.

10- أحمد زكي بدوي، **معجم المصطلحات الإدارية،** بيروت: (ددن)، 1992.

11- الهيثمي علي أبي بكر، **مجمع الزوائد،** دار الكتاب العربي، القاهرة، 1987.

12- إيمان عبد الوهاب، أمية محمود، **العلاقات بين إعادة الهندسة وإدارة الأزمات والكوارث**، جامعة عين شمس، مصر، 1999.

13- بوب جارت وآخرون، **التفكير الاستراتيجي**، تر: عبد الرحمن توفيق، مركز بيمك، قاهرة، 1998.

14- بيتر شافير وآخرون، **تحديات القيادة الإدارة الفعالة،** تر: سلامة عبد العظيم حسن، دار الفكر: الأردن، 2005.

15- يوخريلسه بوبكر، **المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي**، منشورات أبي مختار، الجزائر، 2006.

16- توني بوزان، **قوة الذكاء الإبداعي،** الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2005.

17- توماس أ.ستيورات، تر: أحمد صلاح، **ثروة المعرفة،** (الرأس المال الفكري) دار الدولية للنشر، القاهرة، 2004.

18- جان ميزونوف، تر: فريد أنطونيوس، **ديناميكية الجماعات**، لبنان: منشورات عويدات، 1980.

19- جون ألن، **تحفيز الآخرين**، تر: سامي تيسير، سليمان، دار بيت الأفكار الدولية، الولايات المتحدة الأمريكية، 1998.

20- حسن العلواني، **التحديات المعاصرة للإدارة العربية**، منظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

21- دافيد ويتون، وتيم كاميرون، **الإدارة والقيادة**، تر: محمد محمود عبد العليم، القاهرة: إصدارات صميك، 2006.

22- دافيد ويلسون، **استراتيجية التغيير**، تر: عمارة محمد، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995.

23- دوجلاس، سميث، تر: عبد الحميد أحمد الخزامي، **إدارة التغيير الأفراد والأداء كيف؟،** مصر: دار إيتراك للنشر والتوزيع، 2001.

24- رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع الإداري**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عدد 404، 2004.

25- ريتشارد دافت، تر: بسام فيصل محجوب: **نظرية التنظيم**، نيويورك: الغريبللنشر والتوزيع، 1992.

26- رانجيت سينج مالهي، تر: فريق جرير، **تقرير الجودة الشخصية**، جرير للنشر والتوزيع، الرياض، 2005.

27- زينب أحمد عزيز حسين، **نموذج استراتيجي لتقييم الأداء،** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

28- سامي عبد ا باحسين، **القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير**، منظمة العربية للتنمية الإدارية، تقرير، 2006.

29- ستيفن جورج وآخرون، تر: حسين حسنين، **إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجيات والآليات في أكثر الشركات الناجحة اليوم:** دار البشير، عمان الأردن، 1998.

30- سهيل عادل العطار، **المدخل الاجتماعي لدراسة الأزمات،تبين التصورات والتطبيقات العملية،** جامعة عين شمس: القاهرة، 2000.

31- سهيلة عباس**، القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، دار وائل: الأردن، 2004.

32- سهيلة عباس، علي حسن علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل، الأردن، 2000

33- السر حسن موسى، **إعادة الهندسة الإدارة والشركات**، دار عالم الكتاب، الرياض، 2002.

34- سوستو كدليل، **من هنا يبدأ التحفيز**، تر:مكتبة جرير: الرياض، 2006.

35- سيد الهواري، **القادة صناع التغيير**، دار الجيل: القاهرة، 2005.

36- سيد الهواري**، المدير الفعال الكفاءات المحورية**، دار الجيل، القاهرة، 2005.

37- سيد الهواري، **القادة صناع القرار**، مركز بيمك، مصر، 2005.

38- سيد الهواري، **خصائص منظمة القرن 21،** دار الجيل، القاهرة، 2005.

39- صلاح الدين الشريف، **إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء،** القاهرة: عين شمس، 1999.

40- عبد الغني بسيوني، **أصول الإدارة العامة،** الدار الجامعية، القاهرة، 1992.

41- عبد الرحمن توفيق، **إدارة الأزمات: التخطيط لما قد يحدث**-بيمك: القاهرة، 2002.

42- عبد الرحمن توفيق، **القائد والمدير سلسلة روائع الفكر الإداري**، القاهرة، 2005.

43- عبد الرحمن توفيق، **الشخصية القيادية فكرا وعملا،** مركز بيمك، القاهرة، 2006.

44- عبد الرحمن توفيق، ليلى حسن القرشي، **كلنا مبدعون ولكن؟** إصدارات بيمك، 2006.

45- عبد اللطيف عبادة، **صفحات مشرقة من فكر مالك بن نبي**، دار الفرقان، الجزائر، 2002.

46- عبد الرحمن الشاعر، **أسس تقييم وتنفيذ البرامج التدريبية**، دار ثقيف للنشر والتوزيع: الرياض، 1991.

47- عبد الغفار حنفي، محمد صحن، **تنظيم الإدارة**، دار الجامعية: القاهرة، 1989.

48- عدنان محمد زوزو، **مفهوم البدعة في الثقافة الإسلامية**، مجلة الآفاق، ع1، جامعة الزرقاء، الأردن، 2000.

49- عشوي محمد، **تناول جديد لمقاييس الاتجاهات الجزائرية لعلم النفس والتربية،** الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985.

50- عدنان شيخ الأرض، أحمد السلام دباس، **الإدارة الرشيدة**، دار الفكر: سوريا 2002.

51- علي محمد رباهية، **إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

52- عفاف محمد الباز، **دور القيادة في إدارة الأزمات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

53- عاصم الأعرجي، **نظريات التطوير الإداري**، بغداد، وزارة التعليم العالي، 1988.

54- عمار بوحوش، **التنظيم السياسي والإداري**، بيروت: الغرب الإسلامي، 1997.

55- غريب عبد الحميد هاشم، **أثر العوامل الأساسية على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات**-جامعة عين الشمس، 1999.

56- عادل زايد، **الأداء التنظيمي، الطريق لمنظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع 369، 2006.

57- فيصل عبد الكريم الخميس، وخالد حمدي عفيفي، **الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري،** المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الرياض، 2006.

58- فاروق علي الحكيم، **دور إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

59- فيصل محجوب جسمان، **الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

60- فهد أحمد شعلان، **إدارة الأزمات-الأسس والمراحل**-الرياض-مطابع نايف 1993.

61- فيصل فخري مرار، **الإدارة،** الأردن: دار مجدلاوي، 1983.

62- كميل حبيب وحازم البني، **من النمو إلى العولمة واللغات**، المؤسسة الحديثة للكتاب: بيروت، 2006.

63- مايكل فينر، **آراء فينر في القيادة**، تر: مكتبة جرير، الرياض، 2005.

64- محمد أكرم العدلوني وطارق سويداني، **القيادة في القرن 21**، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2000.

65- محمد عبد المقصود محمد، **القيادة الإدارية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2006.

66- محمد الطعامنة، طارق شريف يونس، **الإبداع ومقوماته المعاصرة**، الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تقرير، 2006.

67- مايكل تي ماتسون، وجون إم إيفاسيفش، **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، تر:هشام عبد ا ، الأردن، دار الأهلية، 1999.

68- محسن أحمد الخضري، إدارة الأزمات، **منهج إداري متكامل لحل الأزمات**، مكتبة مدبولي، دار النمر للطباعة والنشر، 1990.

69- محمد رشاد الحملاوي، **التعلم ذاكرة المنظمة**، (د د ن)، مصر:2000.

70- مدحت عباس، **التخطيط الإداري للأزمات**، مؤتمر السنوي للإدارة، مصر، عين شمس، 1999.

71- محمد عبد الغني حسني، **مهارات إدارة الأزمة**، القاهرة، دار الكتاب، 1996.

72- محمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات، تجارب** محلية وعالمية، القاهرة، دار أبو المجد للطباعة والنشر، 1995.

73- محمد رشاد الحملاوي، **دور الاتصالات في إدارة الأزمات**، القاهرة، عين شمس، 199.

74- مصطفى أحمد السيد، **إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000**، دليل علمي(ددن) 2001.

75- مصطفى الحجازي، **التخلف الاجتماعي**، معهد الإنماء العربي، (ددن)، 1976.

76- مهدي حسن زويلف، حسن أحمد اللوزي، **التنمية الإدارية والدول النامية**، دار مجدلاوي: الأردن، 1993.

77- منقذ داغر محمد، **علاقة الفساد الإداري بالخصائص الفردية التنظيمية**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ع60، 2001.

78- مارشال كوك، تر: بيت الأفكار الدولية، **التدريب الفعال**، فريق بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، نيويورك، 1999.

79- النيسابوي، محمد بن عبد ا الحاكم، **المستدرك على الصحيحين**، بيروت: دار الكتب العلمية، 1990.

80- نيلرجووان وآخرون، **الأداء البشري الفعال**، تر: عبد الرحمن توفيق، إصدارات بيمك، القاهرة، 2003.

81- الهيثمي علي أبو بكر، **مجمع الزوائد،** القاهرة: دار الكتاب العربي (1987م-1407ه).

82- أتيسون وآخرون، تر: عادل زايد، **إنشاء اقتصاد جديد،** كتيب الجيب(ددن)، 2001.

ثانيا: باللغة الأجنبية

83- Amar Naroun, Ferhat Abbas**, où les chemins de la souvraibté**, 1961.

84- Bob Nilsson et Peter Economy, **le management pour les nûles**, First édition.VSA.2004.

85- Craig RC**, the ASTD : training and development hand book** : a **guid to human resource development**, MC Grav Hill p.39.

86- Denisi AS, « **Human resource management**, houghton Muslin company, Boston, 2000.

87- Galaganp, **reinventing the profession training development**, may, 1991.

88- Ivence Vich, John M, **Human reseach management**, Fondation of personnel, édition Iruin, INC, 1992.

89- Jacj welch avec Surzy welch, **mes conseils pour réussir**, nouveaux horizons, traduit par eurily Borgaud larry Cohen et michel le Seach, Paris, 2005.

90- Olla la marta,« **the resource-based theory and human resources** » international Advances in economic research, vol 05, issuel, 1999.

91- Odiorne G.S, **Strategie management of human resources, a portfolio approach**, « Jossary publishing, 2nd ed, USA, 1984.

92- Paul Stebel, **pourquoi les salariés résistent-ils au changements**, haward Bisness review, Nouveaux horizons, 2001.

93- Roger martin, **Changer l'esprit de l'entreprise**, le changement, harward biness review, nouveaux horizons 2nd ed, 2001.

94- Stephen paul Robbin**, Organisation theory and structure** : USA, new jersey preutice international, 1995.

95- Quarant relli, **Pisaster cricis management asemmary of research**, finding in neuspapers.

96- Therese, Flarerty M**, Global operation management**, international education, USA, 1996.

97- Wheelent, and huger, **strategic management and bisness policy**, entering the 21th century globalsociety 1998.

ثالثا: الأطروحات والرسائل

98 – اللامي غسان قاسم، **التغيير التكنولوجي، وانعكاسه في تحسين أداء العمليـات**، أطروحـة الدكتوراه، جامعة بغداد، 1999.

99 – أ. د. بلرنب منصور، **الإصلاح الإداري والبيروقراطية في الجزائر، بين النظرية والتطبيق،** رسالة ماجستير، معهد العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، 1982.

100- د. بوحنة فوزي، **تسويق الجامعات عالميا من خلال مدخل الجودة الشاملة**، جامعة ورقلة، 2005.

101 - فريد بلحنش، **مسألة الاستثمار في التكوين، الإدارة العمومية، حالة الإدارة المركزية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، الجزائر- معهد العلوم السياسية والإعلام، 2006.

102 - سعيد لوصيف، **أنماط القيادة، في إطار التغيير في المؤسسة الجزائرية**، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي، معهد علم النفس وعلوم التربية، الجزائر، 1991.

103 - أ.د. نايب عبد الكريم، **تحليل أهم أسس عملية التكوين والتدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي،** دراسة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، الجزائر، معهد العلوم السياسية والإعلام، 2006.

104 – الموقع الإلكتروني: -www.ons.dz .

رابعا: القوانين والمراسيم

105- مرسوم 22 مارس .1963

106- قانون 66-133 المؤرخ: 02 جوان 1966

107- قانون 78-05/12 أوت 1978المتضمن القانون الأساسي للعامل- الجريدة الرسمية.

108- مرسوم 23 مارس 1985.

109- مرسوم تنفيذي 89-224 المؤرخ في : 5 ديسمبر 1989.

110- قرار وزاري مشترك 22 يوليو 1992.

111- مرسوم تنفيذي 95-293.

112- مرسوم 96-92 المؤرخ: 3 مارس 1996 خاص بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم.

113- قرار مؤرخ 13 غشت 1997 المتعلق بالمؤسسات العمومية.

114- الأمر رقم 03/06 مؤرخ 15 جويلية 2006.

الفهرس

الفهرس

الجداول

فهرسة الجداول التفسيرية

الصفحة

Résumé :

Dans la littérature actuelle, sur le management et sur l'organisation, les idées, les opinions et les termes nouveaux se sont succédés avec une rapidité fulgurante.

Comme toute les sciences, la science de l'organisation étant une science appliquée a aussi une histoire, elle n'est pas apparue d'un jour à l'autre mais s'est développée au fond des connaissances concrètes.

La bonne performance celle qui relie entre deux choses :
Lumineux : leader et le personnel dans le but d'encourager l'entreprise de service : l'environnement et la société à l'aide d'un réseau évolutif, dynamique, souple et flexible énergie par des valeurs d'originalité et de modernité.

D'après le chercheur, il faut traiter la mauvaise gestion qui règne dans les entreprises : la correption, vols, manque de responsabilité, par la gestion du savoir, car elle est le levier de performance et de changement, parce que pour améliorer son travail, il faut d'abord bien le connaître et le comprendre, et les variables clés de cette étude sont :

- *La formation et l'évolution du personnel*
- *Le travail collectif et la participation à des conseils.*
- *L'innovation*

*La coordination systématique de ses variables permet d'un changement rapide et l'attaque clinique aux entreprises apprenante qui favorise la competitivité individuelle et le partage de l'information et le savoir faire ; certes l'entreprise algérienne est au début, mais elle renforcent des travaux on donnant le feu vert au écoles et des instituts pour améliorer le travail est dessiner les traits de la fonction de leader et le personnel**, ISGP**[1]*

Qui fait des progrès essentiels autour desquels son travail s'articule à préparer le leader, cadre et chefs d'entreprise à gérer et organiser et développer l'information qui lui permet de prendre des décisions de façon plus efficace, dans le but de reginer l'entreprise algérienne à l'aide d'une stratégie de l'innovation performante.

---

[1] ***ISGP***: *Institut superieur de gestion et de planification*

Abstract :

In today's fast-paced economy competition is an issue of services and products. Much attention has been directed to a bette rand the best product an how this can be achieved throught utilising the humain resources.

This resseach paper identifies, the role of the innovation to initiate, formulate and implemeuts, the strategic plans successfuly. Three questions regarding defending and achieving competitive advantage through, the employees have been raised and anwered. The principal strategic of organisation leader ship with excellent advantage.

Researcher gives plan of her study in different chapter : the first one is the real face of bad company wich suffer from weakness, the second one is about training employees and how cant hem word togather in order to change company in good and excellent way the third one, is the innovation wich gives an administration treaty in new process and re-enact company in new face

Why training ? because it help employees and leader to know many things and developt and matching career with skill assessment and be perfoment.

Working togather is not only thing but also help company and gives them benefit advantage and growing to total quality management wich is a best face of performence and excellent.

Finally, algeries company is in the begining way, because it suffer from thieving, corrompu, cheating, but people hope to treat this weakness by training good leader's and employees in order to bilt a new vision of company with islamic value and making best strategic of encouraging schools and institutes to try again, for giving a modern and excellent way. The ***ISPG***[1] *is one of algeries institute, it gives a big attention, to innovate and d*

1- *Superior institute of planing and management*

University Of Algiers
Faculty of Political Sciences And Information
Department Of Political Science And International Relations

Development Of Administration Innovation To Strategic In The Management Performances Between Leader and Employees

To get master in political organization sciences and administrative departement of political sciences and international relations.
University of Algiers

Elaborated by the student: BELHADI Saida

Directors of thesis: D[R:] Abdellah Sarir Rabah

Members of jury:
D[r] :
D[r]:
D[r]:

1428 -1429 h
2007 – 2008

University Of Algiers
Faculty of Political Sciences And Information
Department Of Political Science And International Relations

Development Of Administration Innovation To Strategic In The Management Performances Between Leader and Employees

Thesis:

To get master in political organization sciences and administrative departement of political sciences and international relations.
University of Algiers

Elaborated by the student:
BELHADI Saida

Directors of thesis:
D^R: Abdellah Sarir Rabah

Members of jury:
D^r :
D^r:
D^r:

1428 -1429 h
2007 – 2008